



# Laskutusasiakkaiden ostokäyttäytyminen - Esimerkkinä A&S Ravintolat

---

Junni, Maiju

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Laskutusasiakkaiden ostokäyttäytyminen - Esimerkkinä A&S Ravintolat

Maiju Junni  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2013

Maiju Junni

**Laskutusasiakkaiden ostokäyttäytyminen - Esimerkkinä A&S Ravintolat**

Vuosi 2013

Sivumäärä 62

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, mitkä eri laskutusasiakasryhmät käyttävät kohdeyrityksen ravintolapalveluja sekä millaista eri laskutusasiakasryhmien ostokäyttäytyminen on eri kuukausina kussakin ravintolassa sekä kaikissa kohdeyrityksen yksiköissä yhteensä. Aihepiiriä lähestytään tarkastelemalla majoitus- ja ravitsemisalaa toimialana sekä esittelemällä tarkemmin kohdeyrityksen ravintolat. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muotoutuu segmentoinnin, ostokäyttäytymisen ja asiakasymmärryksen ympärille.

Empiirinen aineisto hankittiin syöttämällä manuaalisesti Excel-tiedostoon kaikki kohdeyrityksen vuonna 2011 toteutuneiden tilaisuuksien laskut. Tutkimusaineisto koostui kaikkiaan 1276 laskusta. Asiakkaat ryhmiteltiin kaikkiaan neljääntoista eri asiakasryhmään, joiden ostokäyttäytymistä ravintoloittain ja eri kuukausina havainnollistettiin diagrammeihin.

Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeyrityksen laskutusasiakaskunta on monipuolinen. Joukossa oli 650 eri asiakkuutta. Merkittävimpänä tuloksena kohdeyrityksen näkökulmasta voidaan pitää opinnäytetyön tutkimusaineistoon syötettyjä laskutettujen tilaisuuksien asiakasmääriä, jota kohdeyrityksellä ei tätä aiemmin ollut tiedossa. Asiakasmäärän pohjalta saatiin laskettua laskutusasiakkaiden keskiostos. Tuloksissa selvisi, keitä laskutusasiakkaat ovat ja minkä kokoisia ryhmiä he tuovat kohdeyritykseen, mihin ravintoloihin he niitä tuovat sekä minä kuukausina ostoja tapahtuu.

Tulokset osoittivat, että kaikki kohdeyrityksen ravintolat mielletään vahvasti illallisravintoloiksi. Asiakasmäärällä mitattuna suurimpia asiakasryhmiä olivat yritykset, kotimaiset matkanjärjestäjät sekä suuryritykset. Laskutetuilla summilla mitattuna suurimpia asiakasryhmiä olivat yritykset, suuryritykset sekä yksityishenkilöt. Selvästi eniten laskutusmyyntiä tehtiin kesäkuussa ja syyskuussa.

Yrityksistä 34, suuryrityksistä 16 ja yhdistyksistä kuusi käytti kohdeyrityksen palveluja toistuvasti. Valtaosan toistuvasti käyttävien asiakasryhmien tilaisuuksista todettiin tapahtuvan ravintola Saslikissa ja olevan alle kymmenen henkilön yritysryhmien illallisia, jotka tekivät ateriaalintansa paikan päällä à la carte -listalta.

Kohdeyritys on yksityinen perheyritys, jonka on pyrittävä segmentoimaan markkinoita luovasti ja keskittyä jo olemassa olevien asiakkaiden tuntemiseen kuin uusien asiakkuuksien hankkimiseen. Sen vuoksi on pyrittävä aktivoimaan jo olemassa olevia asiakkaita sekä tekemään lisämyyntiä. Tämän onnistuminen on mahdollista, kun asiakkaasta tiedetään muutakin kuin demografiset tiedot. Opinnäytetyön aihe oli vahvasti työelämän tarpeesta lähtevä. Kohdeyrityksellä ei ollut käytössään tietojärjestelmää laskutusasiakkuuksien hallintaan, joten tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoksi Excel-tiedostoon syötetty data toimii ensiaskeleena asiakastiedon keräämiselle ja asiakasymmärryksen rakentamiselle.

Asiasanat laskutus, ostokäyttäytyminen, ravintolat, segmentointi

Junni, Maiju

**Buying behaviour of invoicing clients - A case study of A&S Restaurants**

Year	2013	Pages	62
------	------	-------	----

The main objective of this master's thesis is to investigate which different customer groups use the restaurant services of the case company and to describe the buying behaviour of the customer groups in each month and in each restaurant and in all restaurants of the case company combined.

The context for this study presents the accommodation and restaurant industry in general. The restaurants of the case company are presented in detail. The theoretical framework examines the areas of segmentation, buying behaviour and customer insight.

The empirical data used in this study was created by collating information manually into Excel files from all the invoices sent in year 2011. The research data includes 1276 invoices. The customers were categorized into fourteen customer groups, whose buying behaviour is then illustrated according to month of visit and the restaurant visited.

The results indicate that the case company has a versatile invoicing clientele consisting of 650 different invoicing clients. From the case company's point of view the most significant result was the empirical data itself. More specifically, the created data showing the number of customers was new information for the case company, which revealed the average purchase of the invoicing customers. The results also show who the invoicing customers are, which size of group they bring and to which one of the case company's restaurants, and finally also in which months the purchases were made.

The results reveal that all the restaurants of the case company were considered dining restaurants. Measured in terms of number of customers the biggest customer groups were companies, Finnish tour operators and large companies. According to the invoiced sums the biggest customer groups were companies, large companies and private customers. The majority of the invoicing sales were made in June and in September.

34 companies, 16 large companies and six associations used the services of the case company repeatedly. The majority of these occasions were dinners in restaurant Saslik for company groups with a maximum of ten persons, who ordered their meal from the à la carte menu.

The case company is a privately-owned business, which must segment the market creatively and to focus on understanding the needs of existing customers in order to activate them and encourage them to buy additional products and services. This can be achieved by expanding the knowledge above the demographic data.

The subject of the thesis derived from the need of the case company, which did not have a system for the management of invoiced customers. The empirical data constitutes as the first step in collecting data and building customer insight.

Keywords buying behaviour, invoicing, restaurant, segmentation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite, pääongelma ja alaongelmat.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet .....	8
1.4	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset .....	9
2	Majoitus- ja ravitsemisala toimialana .....	10
2.1	Toimialaluokitus .....	10
2.2	Ravintoloiden luokittelu.....	11
2.3	Ravintoloiden tyypittely.....	12
2.4	Ravintolakulttuuri Suomessa.....	13
2.5	Ravintolaruokailun trendit .....	13
3	A&S Ravintolat.....	14
3.1	A&S Ravintoloiden organisaatio .....	15
3.1.1	Ravintola Saslik .....	16
3.1.2	Ravintola Saaga .....	16
3.1.3	Ravintola Saari .....	17
3.1.4	Ravintola Savotta.....	18
3.1.5	Ravintola Savu .....	18
3.1.6	Ravintola Saaristo .....	19
3.2	Maksutavat A&S Ravintoloissa .....	20
4	Segmentointi ja ostokäyttäytyminen .....	21
4.1	Asiakassuhdesegmentointi.....	22
4.1.1	Käyttäytymiseen perustuva asiakassuhdesegmentointi.....	22
4.1.2	Asiakasuskollisuuteen perustuva asiakassuhdesegmentointi.....	23
4.1.3	Asiakkaiden aktiivisuuteen perustuva asiakassuhdesegmentointi .....	23
4.2	Organisaatioiden ostokäyttäytyminen.....	23
4.3	Segmentointiperusteiden valitseminen .....	24
4.4	Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli .....	26
4.4.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli .....	27
4.4.2	Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset.....	28
4.4.3	Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet.....	30
5	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	30
5.1	Empiirisen aineiston hankinta .....	30
5.2	Asiakasryhmät .....	32
5.3	Tutkimusaineiston käsittely.....	33
6	Empiiriset tulokset.....	33

6.1	Laskujen määrän jakautuminen asiakasryhmittäin ja asiakkuuksittain .....	34
6.2	Laskujen määrän jakautuminen kuukausittain .....	35
6.3	Laskujen määrien jakautuminen ravintoloittain .....	36
6.4	Asiakasmäärien jakautuminen käyttöajankohdan mukaan ravintoloittain.....	36
6.5	Asiakasmäärien jakautuminen asiakasryhmittäin .....	37
6.6	Ostosummien jakautuminen asiakasryhmittäin.....	38
6.7	Asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain .....	39
6.8	Asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain .....	41
6.9	Merkittävimpien asiakasryhmien analysointi.....	42
6.9.1	Asiakkaiden ryhmittely käyttökertojen mukaisesti.....	42
6.9.2	Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien jakautuminen ravintoloittain .....	43
6.9.3	Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien ryhmäkoot.....	43
6.9.4	Toistuvien käyttäjien tilaisuudet ajankohdittain.....	44
6.9.5	Toistuvien käyttäjien tuotevalinnat .....	45
7	Johtopäätökset .....	45
7.1	Johtopäätökset asiakasryhmittelyihin pohjautuen.....	46
7.2	Johtopäätökset ostoista kuukausitasolla .....	47
7.3	Johtopäätökset ostoista ravintolatasolla ja käyttöajankohdan mukaan .....	48
8	Pohdinta .....	49
	Lähteet. ....	52
	Kuviot .....	56
	Taulukot .....	57
	Liitteet.....	58

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä johdatus aihealueeseen tapahtuu majoitus- ja ravitsemisalan toimialakuvauksen sekä eri ravintolatyyppeiden ja -trendien esittelyn kautta. Tämän jälkeen kuvataan tarkemmin kohdeyrityksen ravintolat sekä yrityksen maksutavat. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muotoutuu ostokäyttäytymisen ja segmentoinnin ympärille.

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Ravintola-alalla työskentelevänä on helppo yhtyä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yliopettaja V.A. Heikkisen näkemykseen siitä, että ravintolakuluttajat ovat kuin kameleontteja. Asiakkaiden lojaalisuus ravintoloita kohtaan vaihtelee ja heillä on alati muuttuva mieli. Kameleonttikuluttajan maku, valinnat, tavat, kulutusmaisema ja -tyylit vaihtelevat. Asiakas haluaa toisaalta johtaa valintojaan ja toisaalta tulla johdetuksi. (Heikkinen 2012, 35.) Samaan asiaan kiinnitti jo kymmenen vuotta aiemmin huomioita myös Sirpa Pulkkinen (2003, 25), joka kuvasi kaiken tarjonnan ja informaatiotulvan keskellä ihmisten olevan oikukkaita ja vaihtavan mieltymyksiään ja roolejaan. Viime vuosina sosiaalisen median kehittyminen ja tuotesijoittelun yleistymisen on tehnyt ravintolamarkkinoinnin entistä vaikeammaksi. Nykyihmiset tietävät, milloin heihin yritetään vaikuttaa.

Ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkiminen on haastava aihealue. Työssäni A&S Ravintoloiden myyntipalvelussa olen huomannut kameleonttimaisen käytöksen: saman henkilön ostokäyttäytyminen yksityishenkilönä voi olla aivan toisenlaista kuin silloin, kun hän toimii isäntänä yritystilaisuudessa. Illastaessaan puolisonsa kanssa tarjoiluvalinnat ovat toisenlaisia kuin isoäidin syntymäpäivillä. Yritystilaisuuksissa ostokäyttäytymistä määrittelevät myös tilaisuuden luonne ja osallistujien määrä, mihin voi osaltaan vaikuttaa myös yrityksen taloudellinen tilanne ja sisäiset ohjeistukset. Osassa yritystilaisuuksia yritys kustantaa vain ruoan, jolloin seurueen kokonaiskulutuksesta ei saada kokonaiskuvaa, jokaisen vieraan maksassa juomatarjoilunsa itse. Haasteista huolimatta halusin selvittää, mikäli ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymisestä löytyisi johdonmukaisuuksia. Tavaksi valitsin ravintolalaskujen tutkimisen.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoite, pääongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä kohdeyrityksen ymmärrystä asiakaskuntansa ostokäyttäytymisestä.

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, mitkä eri laskutusasiakasryhmät käyttävät kohdeyrityksen ravintolapalveluja sekä millaista eri laskutusasiakasryhmien ostokäyttäytyminen on eri kuukausina kussakin ravintolassa sekä kaikissa kohdeyrityksen yksiköissä yhteensä.

Teoriaosan alaongelmat ovat:

- Mitä on segmentointi ja asiakassuhdesegmentointi ? (Alaluku 4.1)
- Millä perusteella asiakassuhdesegmentointia voidaan tehdä? (Alaluvut 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 ja 4.3)
- Millaisia eri ostokäyttäytymistapoja organisaatioilla on? (Alaluku 4.2.)
- Miten segmentointiperusteet voidaan valita? (Alaluku 4.3)
- Mitä tarkoittaa asiakaslähtöinen liiketoimintamalli? (Alaluku 4.4.)

Empiriaosan alaongelmat ovat:

- Miten laskujen määrä jakautuu asiakasryhmittäin ja asiakkuuksittain? (Alaluku 6.1)
- Miten laskujen määrä jakautuu kuukausittain? (Alaluku 6.2)
- Miten laskujen määrä jakautuu ravintoloittain? (Alaluku 6.3)
- Miten laskutettujen tilaisuuksien asiakasmäärät jakautuvat käyttöajankohdan mukaan ravintoloittain? (Alaluku 6.4)
- Miten asiakasmäärät jakautuvat asiakasryhmittäin? (Alaluku 6.5)
- Miten ostot jakautuvat asiakasryhmittäin? (Alaluku 6.6.)
- Miten eri asiakasryhmien ostot jakautuvat eri kuukausina? (Alaluku 6.7)
- Miten eri asiakasryhmät ostot jakautuvat ravintoloittain? (Alaluku 6.8)
- Mitkä ovat merkittävimmät asiakasryhmät? (Alaluku 6.9)
- Mitkä asiakasryhmät käyttävät ravintolapalveluita toistuvasti? (Alaluku 6.9.1)
- Missä ravintoloissa toistuvien asiakasryhmien ostot tapahtuvat? (Alaluku 6.9.2)
- Minkä kokoisia tilaisuuksia toistuvat asiakasryhmät järjestävät? (Alaluku 6.9.3)
- Miten toistuvien asiakasryhmien tilaisuudet jakautuvat ajankohdittain? (Alaluku 6.9.4)
- Mitä toistuvasti asiakasryhmät ostavat? (Alaluku 6.9.5)

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakashallinta on liiketoimintastrategia, jonka avulla valitaan ja hallitaan asiakassuhteita. Asiakaslähtöisen kulttuurin ja markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin lisäksi tarvitaan tehokasta myyntiä, kohdennettua markkinointia ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakastyytyvääisyyttä, -pysyvyyttä, -kannattavuutta ja -hankintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 21.)



Ostokäyttäytyminen ohjaa, millä perusteilla valintoja tehdään sekä mitä, mistä ja miten ostetaan. Ostokäyttäytyminen ilmenee valintoina, tapoina ja tottumuksina ja sitä ohjaavat ostajan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi yritysten markkinointitoimenpiteet, kulttuuri sekä taloudellinen tilanne. Ostokäyttäytyminen luo pohjan asiakasryhmittelylle eli segmentoinnille. (Bergström & Leppänen 2009, 100-101.)

Segmentoinnin tavoitteena on selvittää, mitä hyötyjä asiakkaat tavoittelevat ja tunnistaa samalla tavalla käyttäytyvät tai samoja valintakriteerejä käyttävät ihmiset, jotta markkinat voidaan ryhmitellä kannattavasti pienempiin ja paremmin hallittaviin kokonaisuuksiin. (Pulkinen 2003, 72-73, 75).

#### 1.4 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

www.theseus.fi -tietokannasta haetut samasta aihepiiristä tehdyt aiemmat opinnäytetyöt on esitelty taulukossa 1.

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Sipinen, Jenni 2009	Karl Fazer Cafén yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen vuosina 2008 ja 2009	Karl Fazer Café, ostokäyttäytyminen, suhde-markkinointi, yritysasiakkaat	Aineiston analyysi ja ryhmittely
Hämäläinen, Enna ja Rantanen, Annu 2011	Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät teemahotelli Helkassa	majoitustoiminta, teemahotelli, kuluttajakäyttäytyminen, ostopäätös	Teemahaastattelu
Saarto, Maria 2009	Ostokäyttäytyminen ja asiakastytyvyisyys anniskeluravintola Skipper's Barissa	ostokäyttäytyminen, asiakastytyvyisyys, asiakaspalvelu, kvantitatiivinen tutkimus	Lomakekysely
Mahkonen, Eetu; Metsola, Carina; Virta, Jennika 2009	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: Asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin uudelleen rakentaminen	markkinalähtöisyys, asiakaslähtöisyys, liiketoimintamalli, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakkuuden hallinta, segmentointi	Asiakasrekisterin analyysi

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä

Taulukossa 1 esitellään www.theseus.fi-tietokannasta löytyviä samaan aihepiiriin liittyviä aikaisempia opinnäytetöitä. Sipinen (2009) ryhmitteli Karl Fazer Cafén yritysasiakkaita ostokäyttäytymisen perusteella. Vaikka Sipisen (2009) tutkimuksen aihepiiri oli hyvin samankaltainen, oli se suppeampi keskittyen pelkästään yritysasiakkaiden kahvilaostoihin ja sitä ei eri ryhmittelytapojen takia sellaisenaan voi käyttää suoraan mallina tässä opinnäytetyössä. Hämäläisen ja Rantasen (2011) sekä Saarron (2009) opinnäytetyöt puolestaan tutkivat majoitus-

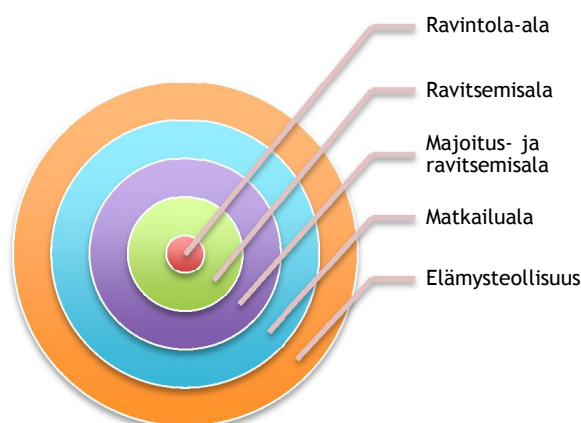
ja ravintola-alan yritysten yksityisasiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Mahkosen, Metsolan ja Virran (2009) opinnäytetyössä asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin uudelleen rakentaminen tehtiin kohdeyritykseltä saadusta valmiista aineistosta.

## 2 Majoitus- ja ravitsemisala toimialana

Tässä luvussa kuvataan majoitus- ja ravitsemisalaa toimialana sekä ravintoloiden luokittelu- ja tyypittelytapoja. Lisäksi myöhemmissä alaluvuissa johdatetaan lyhyesti Suomen ravintola-kulttuuriin sekä erilaisiin ravintolaruokailun trendeihin.

### 2.1 Toimialaluokitus

Majoitus- ja ravitsemisalan yritysten tehtävä on asiakkaidensa työ- ja vapaa-ajan organisoiminen ansaitsemistarkoituksessa. Tämä sisältää ruoan, juomien ja tilojen myyntiä sekä sisältöjen ja halun tuottamista. Majoitus- ja ravitsemisala on osa elämysteollisuutta, joka sisältää myös matkailualan (kuvio 1). Termi ravintola-ala puolestaan on ravitsemisalan alaluokka. (Heikkinen 2012, 26; 47.)



Kuvio 1: Ravintola-alan suhde elämys- ja matkailualoihin (Heikkinen 2012, 26)

Majoitus- ja ravintola-ala on kasvava ja työllistävä toimiala. Vuonna 2011 hotelli- ja ravintola-alan työllisen työvoiman määrä nousi edellisvuoteen verrattuna 1,8 prosenttia ollen 78900. Samoin vuoden 2011 majoitus- ja ravintola-alan kokonaismyynti nousi edellisvuoteen verrattuna 5,2 prosenttia ollen 7,42 miljardia euroa. A- ja B- oikeuksilla varustettujen ravintoloiden osuus koko alan kokonaismyynnistä oli liki puolet, 3,54 miljardia euroa. Vuonna 2011 ruokamyyntin osuus nousi kaikkien anniskeluravintoloiden kokonaismyynnistä ensi kertaa yli 50 prosentin ollen 50,4 prosenttia. (MaRa 2011; Valvira 2012.) Myös Vihmo (2012, 20) nostaa ruoan merkityksen kasvamisen ravintoloissa tärkeäksi tekijäksi tulevaisuudessa. Tämänhetkisenä ravintolaruokailun trendinä on esimerkiksi ruoan ja viinin yhdistäminen.

Tämän opinnäytetyön kohteena olevien ravintoloiden toimiessa Helsingissä nostettakoon esiin vielä Helsingissä toimivien ravintoloiden merkittävä osuus kokonaismyynnistä: 1,01 miljardia euroa.

## 2.2 Ravintoloiden luokittelu

Tilastokeskus luokittelee pääluokan ravitsemistoiminta kuvion 2 mukaisesti.

### Pääluokat - Toimialaluokitus 2008

<b>I</b>	<b>Majoitus- ja ravitsemistoiminta</b>
<b>56</b>	<b>Ravitsemistoiminta</b>
<b>561</b>	<b>Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta</b>
<b>5610</b>	<b>Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta</b>
<b>56101</b>	<b>Ravintolat</b>
<b>56102</b>	<b>Kahvila-ravintolat</b>
<b>56103</b>	<b>Ruokakioskit</b>
<b>562</b>	<b>Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut</b>
<b>5621</b>	<b>Pitopalvelu</b>
<b>56210</b>	<b>Pitopalvelu</b>
<b>5629</b>	<b>Henkilöstö- ja laitosruokat</b>
<b>56290</b>	<b>Henkilöstö- ja laitosruokat</b>
<b>563</b>	<b>Baarit ja kahvilat</b>
<b>5630</b>	<b>Baarit ja kahvilat</b>
<b>56301</b>	<b>Olut- ja drinkkibaarit</b>
<b>56302</b>	<b>Kahvilat ja kahvibaarit</b>

Kuvio 2: Ravintoloiden toimialaluokitus (Toimialaluokitus 2008)

Suomessa Matkailu- ja ravintopalvelut MaRa ry käyttää tilastointikoosteissaan luokittelun perusteena alkoholilainsäädännön jaottelun mukaisia anniskeluoikeuksia. Anniskeluravintoloiden ulkopuolelle jäävät pikaruokaravintolat, kahvilat, henkilöstöravintolat sekä ateriapalvelut. (Mara 2011.) A-oikeuksilla saa anniskella kaikkia juomia, B-oikeuksilla enintään 22 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäviä juomia ja C-oikeuksilla enintään 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäviä juomia (Alkoholiasiat ravintolassa 2012).

Ruokaravintoloiksi on määritelty ravintolat, joiden ruokamyyni ylittää 50 prosenttia kokonaismyynnistä, ruokamyynniltään alle 50 prosentin jäävien ravintoloiden ollessa juomaravintoloita (Mertanen 2007, 21). Näin suurpiirteinen luokittelu ei kuitenkaan anna kattavaa kuvaa

ravintolatarjonnan monipuolisuudesta Suomessa, koska Toimialaluokituksen 2008 mukainen luokka ”ravintolat” sisältää monia erityyppisiä ravintoloita. Mertanen (2007) käyttää termiä luokittelu, mutta oikea termi kuvaamaan erilaisia ravintoloita olisi tyypittely.

### 2.3 Ravintoloiden tyypittely

Mertanen (2007, 22) mukaan luokittelu on hankalaa ravintoloiden moninaisuuden vuoksi. Ravintolat voidaan luokitella esimerkiksi keittiön tyylin, pääraaka-aineen, ruoanvalmistustavan tai alkuperämaan perusteella. Tällä tavoin luokiteltuina sama ravintola voi kuulua moneen eri luokitteluryhmään. Mertanen (2007) ravintolaruoasta tekemässä tutkimuksessa käytettiin Si-quawin ym. (1999) ja Dulenin (1998) jaottelua hintatason, palvelutavan ja -tyylin mukaisesti pikaruoka-, ruoka- ja gourmetravintoloihin sekä edelleen Finkelsteinin (1989) ja Mullerin ja Woodsin (1994) tarkennuksia näiden luokkien alatyypeistä.

Ravintolatyyppejä käsitellessään Mertanen (2007, 23) lainaa Finkelsteinin (1989) jo vanhentunut termiä ”parodinen ravintola”, jollaiseksi kuvataan huvittelutyylinen ruokaravintola, joilla on harvoja kanta-asiakkaita, ja jotka miellyttävät niitä, jotka ruokailevat ravintoloissa vain erikoistilanteissa. Internetin hakukoneilla hakusanalla parodinen ravintola löytyy ainoastaan Wikipedian viittaus helsinkiläiseen Zetor-ravintolaan, jonka teemaksi mainitaan parodia 1950-luvun suomifilmeistä (Wikipedia 2012). Englanninkielisellä hakusanalla ”parodic restaurant” ei Internetin hakukoneilta vastaavuuksia löydy. Lähdeteoksen vanhentumisesta ja kirjallisuuden ulkomaalaisuudesta johtuen on syytä epäillä kyseisten luokittelujen sopivuutta sellaisenaan suomalaisiin ravintoloihin, sillä edellä mainitun kuvauksen kaltaisia ravintoloita ei juurikaan ole Suomessa. Viittaus vain erikoistilanteissa ravintoloissa ruokaileviin nostaa mielikuvan harvoin ravintoloissa vierailevien halusta valita erikoistilanteeseen erikoinen ja mieleenpainuva ravintola, esimerkiksi teemaravintola.

Teemaravintola on ravintola, jonka toiminnassa valitun teeman esille tuonti näkyy vahvana palveluympäristössä, esimerkiksi sisustuksessa. Teemaravintoloihin ei mennä vain ruoan tai juoman takia, vaan ne valitaan pakopaikaksi arjesta. (Cichy & Hickey 2005, 411.) Myös Katers (2013) näkee teemaravintoloiden suosion syyksi halun saada hyvän aterian lisäksi mielenkiintoinen ruokailukokemus, jolloin hinta ei ole ravintolan valinnassa tärkein tekijä.

Varjonen ja Peltoniemi (2012, 47) kritisivat kodin ulkopuolella ruokailua käsittelevässä tutkimuksessaan luokitteluongelmien lisäksi ravintola-alan niukahkoa tutkimusta sekä suomenkielisten käsitteiden suppeutta. Varjonen ja Peltoniemi (2012) käyttävät Mertasen (2007) tapaamaan ulkomaalaista lähdettä, NDP:n CREST-palvelua, ravintoloiden luokitteluun. Tämä luokittelu puolestaan ei sisällä lainkaan fine dining -ravintoloita.

Taulukko 2 kuvaa eri luokkiin kuuluvia ravintolatyyppejä koottuna Mertasen (2007) sekä Varjosen ja Peltoniemen (2012) kokoamista luokitteluista.

Gourmetravintola	Ruokaravintola	Pikaruokaravintola
Fine Dining Business dining Muodollinen hieno ravintola Suosittu juhlaruokailun järjestämispaikka Ainutlaatuinen näköalaravintola Maineensa vakiinnuttanut hieno ravintola	Casual Dining Parodinen ravintola Toisen aikakauden ilmentymä Romanttinen ruokaravintola Trendiravintola Perinteinen paikallista ruokaa myyvä ravintola Teemaravintola	Matalan kynnyksen ravintolat Pikaruokaravintola Lähiöravintola Hampurilaisravintola Pizzeria Etninen esim. kebabravintola

Taulukko 2: Esimerkkejä eri ravintolaluokkiin kuuluvista ravintoloista

## 2.4 Ravintolakulttuuri Suomessa

Ravintolatyypeistä ei ole olemassa kansainvälisesti vakiintunutta luokittelukäytäntöä. Eri tutkimusten kohteina voi olla erityyppisiä ravintoloita, jonka vuoksi tutkimustulokset eivät ole rinnastettavissa toisiinsa. Ravintoloiden tyypittelyyn vaikuttaa myös kunkin maan ruokakulttuuri. Suomessa kodin ulkopuolella syömisen perinne on kehittynyt työpaikoilla, kouluissa ja päiväkodeissa tarjottavien aterioiden ympärille, joten arkinen ruokailu työpaikkaruokalassa harvoin mielletään ruokailuksi henkilöstöravintolassa.

Ruokailuun liittyvät useat elämänlaatuun ja -tyyliin liittyvät fysiologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset elementit. Talouden kasvun, kaupungistumisen ja tarjonnan monipuolistumisen seurauksena ulkona syöminen myös vapaa-ajalla on yleistynyt. Ulkona syömisen yleistyminen liittyy pyrkimykseen vähentää ruokatalouden hoitoon kuluva aikaa ja vaivaa. (Varjonen & Peltoniemi 2012.)

Rehn (2012) väittää, että ilman ravintoloita kaupunki ei ole kaupunki. Ravintoloita tarvitaan ruokakulttuurin nostamiseen ja luomiseen, mutta ne ovat myös sosiaalisia tiloja, joissa tavataan muita ihmisiä. Tämä johtuu Rehnin (2012) mukaan työn ja talouden muutoksesta. Teollisen tuotannon aikana ravintoloissa käytiin siksi, että oli nälkä tai ääripäänä pröystäilyn vuoksi. Nykyisen luovan talouden aikana, ravintoloita tarvitaan kohtaamisiin ja aivoriihiin. Rehn (2012) jatkaa ravintoloiden myös kuvaavan identiteettiämme: on tärkeää, missä tapaamme, missä syömme ja mitä suosimme.

## 2.5 Ravintolaruokailun trendit

TNS Gallupin MaRalle vuonna 2012 tekemän ravintolaruokailun trenditutkimuksen mukaan niiden suomalaisten määrä, jotka eivät käytä ravintolapalveluita, vähenee vuosittain. Vuonna 2012 ravintolassa käymättömien osuus oli enää 24 prosenttia. Syinä ravintolaruokailun lisääntymiseen voidaan pitää tarjonnan lisääntymistä ja monipuolistumista, ruoan ja palvelun laadua sekä osaltaan myös ravintolaruoan arvonlisän alenemista vuonna 2010. Merkittävän osan ravintolaruokailijoiden määrään tuo lisääntynyt lounasruokailu ravintoloissa. (Vihmo 2012, 18.)

Demografiset tekijät kuten asuinpaikka, tulot, ikä ja sukupuoli vaikuttavat ravintolakäyntien määrään. Keskimäärin suomalaiset syövät ravintolassa noin kaksi kertaa viikossa. Miehet syövät ravintolassa naisia useammin, nuoret useammin kuin vanhemmat ja johtajat useammin kuin työntekijät. Pääkaupunkiseudulla asuvat ruokailevat ravintoloissa maaseudulla asuviin verrattuna liki tuplasti useammin. Osasyynä tähän voitaneen pitää tarjonnan määrää sekä ravintoloiden sijaintia. (Vihmo 2012, 19.)

Sekä lounas- että illallisravintolan valinnassa sijainti on tärkein valintaperuste. Lounasravintolan valintaan vaikuttavat lisäksi vaivattomuus, hintataso ja tottumus. Illallisella sijainnin lisäksi valinnassa korostuvat ruuan laatuun, palveluun ja tunnelmaan liittyvät tekijät kuten tietyn ruokalajin saanti ja ravintolan maine. (Vihmo 2012, 20-21.)

Yleisimmin ruokaillaan perinteisissä ruokaravintoloissa sekä henkilöstöravintoloissa, joka selittää osaltaan kanaruokien nousua liharuokien ohi useimmiten valituiksi pääruoiksi. Ruokailurytmin lavenemista tarkoin säädellyistä kellonajoista itselle sopivaan hetkeen kuvaa toive liharuokien lisäämisestä lounaalle sekä voileipävaihtoehtojen lisäämistä illalliselle. (Vihmo 2012, 20.)

Sama huomio käy ilmi myös Pääkkösen ja Hanifin (2011) vuosina 2009-2010 tekemästä suomalaisten ajankäytön tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan ruokailurytmi on erilainen arkipäivisin kuin viikonloppuna. Arkipäivinä lounasajankohta on laventunut pidemmälle iltapäivään ja viikonloppuisin lounas ja päivällinen yhdistetään ”lunneriksi”. Ajankäytön tutkimuksen mukaan pääkaupunkiseutu eroaa selvästi muusta maasta ravintolakäynneissä. Yleisimmät pääkaupunkiseudulla tehdyt ruokailut sijoittuvat klo 12-15 ja klo 18-20 välille, kun taas muualla maassa usein vain lounas syödään ulkona. Pääkaupunkiseudulla ravintolassa syöminen on helppoa, mutta muualla Suomessa ruokailu yhdistetään esimerkiksi ostosreissuun. (Pääkkönen & Hanifi 2011, Varjonen & Peltoniemi 2012; 35, 39-40.)

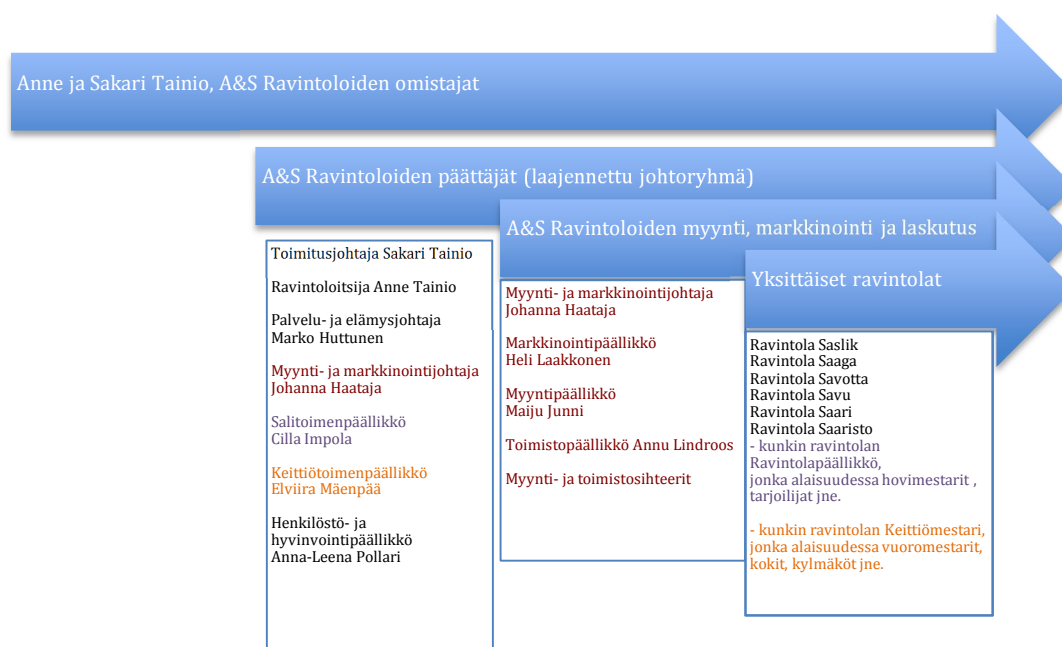
### 3 A&S Ravintolat

Kohdeyritys on Helsingissä toimiva yksityinen ravitsemistoimintaa harjoittava perheyritys, jonka virallinen kaupparekisteriin kirjattu nimi on Oy Russian Room Ltd. Yrityksen toimiala on ravintolatoiminta (Toimialaluokituksen 2008 mukainen luokka 56101), jossa asiakkaille on tarjolla omassa keittiössä valmistettuja ruoka-annoksia, alkoholittomia juomia sekä A- ja B-anniskeluoikeuksien piiriin kuuluvia alkoholipitoisia juomia. (Toimialaluokitus 2008.) Oy Russian Room Ltd:n liikevaihto vuonna 2011 oli 8,5 miljoonaa euroa ja pääoman tuotolla mitattuna kannattavuus oli erinomainen (Balance Consulting 2012).

Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksestä käytetään jatkossa yrityksen markkinointinimenään käyttämää nimeä A&S Ravintolat.

#### 3.1 A&S Ravintoloiden organisaatio

A&S-etuliite viittaa ravintoloiden omistajapariskunnan Anne ja Sakari Tainion etunimiin. Kaikkien A&S Ravintoloiden nimet (Saslik, Saari, Saaga, Savotta, Savu, Saaristo) puolestaan ovat etunimien mukaisesti Sa-alkuisia. Lisäksi kunkin ravintolan nimi on valittu kuvaamaan myös ravintolan liikeideaa. Nimi on myös osa ravintolan taustatarinaa, joka näkyy, kuuluu, tuoksuu, maistuu ja tuntuu asiakkaalle koko vierailun läpi. (A&S Ravintolat 2012a.)



Kuvio 3: A&S Ravintoloiden organisaatiokaavio (Haataja 2012)

A&S Ravintolat työllistää ympärivuotisesti noin 60 ihmistä, kesäkaudella määrä liki kaksinkertaistuu. Omistajapariskunnan, yksittäisten ravintoloiden ja niissä toimivan henkilökunnan lisäksi A&S Ravintoloilla on taustaorganisaatio, joka vastaa keskitetysti varauksista, markkinoinnista, laskutuksesta, palvelun kehittämisestä, rekrytoinnista ja ruoka- ja juomaostoista. Organisaatio on esitelty kuviossa 3. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kukin ravintola tarkemmin.

### 3.1.1 Ravintola Saslik

Saslik on A&S Ravintoloiden ensimmäinen ravintola. Timo T. Kaukosen vuonna 1972 perustama ravintola siirtyi Anne ja Sakari Tainion omistukseen vuonna 1994. Ravintola Saslik on venäläinen ravintola, joka sijaitsee Eirassa Neitsytpolun ja Tehtaankadun risteyksessä. Ravintolassa on 230 asiakaspaikkaa, jotka jakautuvat kahteen ravintolasaliin sekä kahdeksaan eri kabinettiin (kuva 1). Saslik on sisustettu koristeellisesti venäläiseen tyyliin ja ruokalista sisältää perinteisiä venäläisiä annoksia, kuten bortsts-keittoa, blinejä ja pelmenejä. Ravintolassa soi venäläinen musiikki ja lisäksi keskiviikosta lauantaihin illallisvieraita viihdyttävät venäläiset trubaduurit. Ravintola on avoinna syys-toukokuussa ma-la 12-23 ja kesä- ja elokuussa ma-la 18-23. Heinäkuun Saslik on suljettu. (A&S Ravintolat 2012b.)



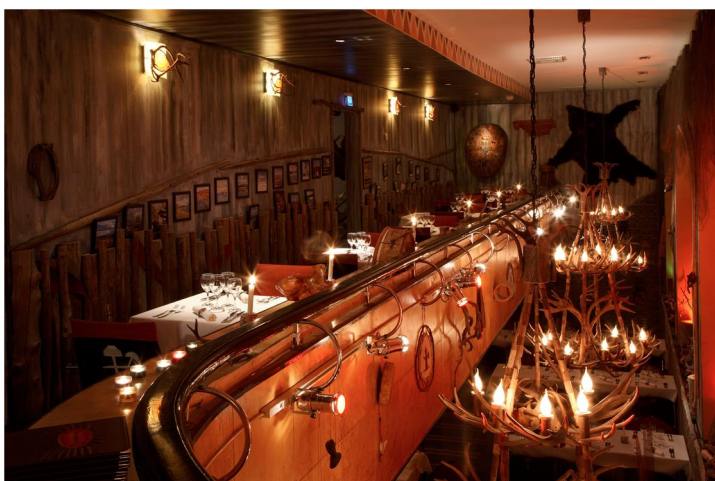
Kuva 1: Ravintola Saslikin Meriitti-kabinetti (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

### 3.1.2 Ravintola Saaga

Ravintola Saagan tiloissa toimi vuosina 1938-2003 Ravintola Bulevardia, joka siirtyi Anne ja Sakari Tainion omistukseen vuonna 2002. Ravintolan liikeidean muututtua myös ravintolan nimi muutettiin uutta ravintolaa kuvaavaksi. Ravintola Saaga on vuonna 2004 perustettu lapilainen ravintola, joka sijaitsee Bulevardilla. Ravintolassa on 120 asiakaspaikkaa kahdessa eri kerroksessa.



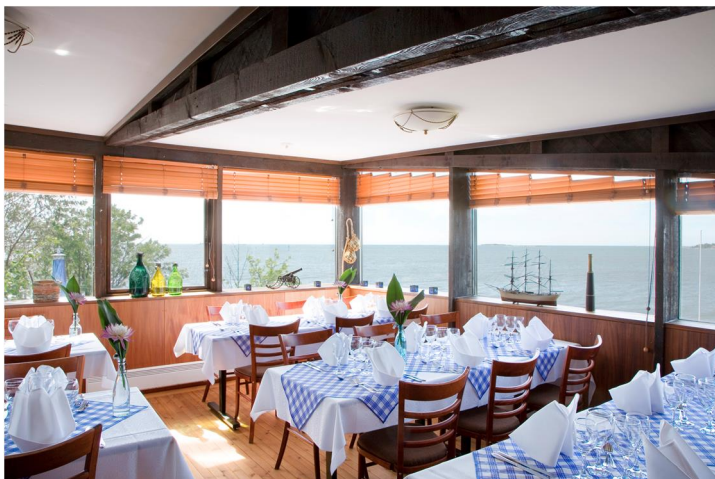
Saagan sisustuksessa näkyy lappilaisten taiteilijoiden ja käsityöläisten kädenjälki, näyttävimpänä yksityiskohtana kerrosten välissä olevat poronsarvista tehdyt valaisimet (kuva 2). Lappilaista tunnelmaa ravintolaan tuo saamelainen taustamusiikki kuten joiut. Saagan menu sisältää pohjoisen makuja kuten poroa eri tavoin valmistettuna, puikulaperunaa, Lapin leipäjuustoa, hillaa ja karpaloita. Saaga toimii kahta joulua edeltävää viikkoa lukuun ottamatta ainoastaan illallisravintolana palvellen ma-la 18-23. (A&S Ravintolat 2012c.)



Kuva 2: Ravintola Saagan sisustusta (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

### 3.1.3 Ravintola Saari

Ravintola Saari (kuva 3) on vuonna 2000 perustettu merellinen kesäravintola Sirpalesaaressa, joka sijaitsee Helsingin edustalla parin minuutin venematkan päässä Merisatamanrannasta. Sirpalesaari toimii Suomalaisen Pursiseuran kotisatamana ja ravintolarakennus on pursiseuralaisten 1960-luvulla rakentama kerhotalo. Ravintolan sisätiloissa on 230 asiakaspaikkaa, jonka lisäksi säävarauksella avoimena olevalla kesäterassilla on 75 asiakaspaikkaa. Saaren ruokatyylillä on suomalais-saaristolaishenkinen sisältäen esimerkiksi tervagraavattua lohta, perinteistä lohikeittoa sekä tyrnijäädykettä. Saari on suosittu rapujuhlien sekä yksityistilaisuuksien kuten hääjuhlien pitopaikka. Ravintola Saari on avoinna 1.5.-30.9. välisenä aikana päivittäin juhannusta lukuun ottamatta. (A&S Ravintolat 2012d.)



Kuva 3: Ravintola Saaren Belvedere-parvi (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

#### 3.1.4 Ravintola Savotta

Tukkilaistunnelmainen ravintola Savotta on vuonna 2005 perustettu ravintola Senaatintorin laidalla Tuomiokirkkoa vastapäätä. Ravintola on sisustettu nostalgisesti vanhan ajan tukki-kämpän tyyliin aidoin vanhoihin esinein, joita on kerätty eri puolilta Suomea (kuva 4). Savotassa tarjoillaan perinteistä suomalaista ruokaa, kuten karjalanpaistia, paistettuja muikkuja ja mustikkapiirakkaa. Savotta on asiakaspaikoin mitattuna A&S Ravintoloiden pienin ravintola 70 asiakaspaikallaan, kesäaikaan sisäpihan terassilla on säävarauksella 40 paikkaa. Savotta on avoinna vuoden jokaisena päivänä, myös jouluna ja juhannuksena. (A&S Ravintolat 2012e.)



Kuva 4: Ravintola Savotan Peräkammari (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

#### 3.1.5 Ravintola Savu

Tervasaarella sijaitseva Ravintola Savu avasi ovensa 2007. Ravintolamiljöönä toimii vuonna 1805 samalle paikalle tervavarastoksi rakennettu punainen hirsirakennus ”Tervasaaren aitta” (kuva 5). Ennen vanhaan ruokakuntia laskettiin savupiipuista nousevien savujen mukaisesti, joten hirsiaitta on Tervasaaren ainoa ”savu”. Savu viittaa myös ruoanvalmistustapaan, Savussa tarjoillaan nimensä mukaisesti savustamalla valmistettuja annoksia. Savussa on 90-paikkaisen ravintolasalin lisäksi kaksi 30-paikkaista kabinettia sekä kesäterassi, joka on osin katettu lämmitetyllä paviljonkiteltalla. Ympärivuotisessa käytössä asiakaspaikkoja on 120 henkilölle. Savu on avoinna syys-huhtikuussa ti-la iltaisin 18-23 ja kesäkuukausina juhannusta lukuun ottamatta päivittäin myös lounasaikaan. (A&S Ravintolat 2012f.)



Kuva 5: Ravintola Savu talvella (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

### 3.1.6 Ravintola Saaristo

Ravintola Saaristo sijaitsee Klippan-nimisellä saarella Kaivopuiston edustalla. Vuonna 1898 rakennettu jugend-tyylinen puuhuvila siirtyi A&S Ravintoloille vuonna 2010. Koska ravintolan edeltävää nimeä Klippan ei ollut mahdollista käyttää, muutettiin ravintolan nimi A&S Ravintoloiden nimistön mukaisesti. Ravintolan ruokatyylillä on saaristolais- ja skandinaavishenkinen ja suurista, joka puolelle ravintolaa avautuvista ikkunoista (kuva 6), on upeat maisemat merelle. Ravintolassa on 400 asiakaspaikkaa ja se on miljöönsä vuoksi suosittu hää- ja yritysjuhlien järjestämispaikka sekä tunnettu perinteisistä rapuilloistaan loppukesällä ja alkusyksystä. Ravintola on avoinna 1.5.-30.9. Valtaosan kesästä Saaristo on avoinna päivittäin, toukokuun alussa ja syyskuussa ainoastaan ma-la iltaisin. (A&S Ravintolat 2012g.)



Kuva 6: Ravintola Saariston Väylä-sali (A&S Ravintolat Mediahakemisto 2012)

### 3.2 Maksutavat A&S Ravintoloissa

Maksutapaerittelyn perusteella kokonaismyynnistä peräti 75 prosenttia koostuu ravintolaan suoraan maksetuista maksutapahtumista. Ravintoloissa maksuvälineinä käyvät käteisen lisäksi pankki- ja luottokortit, lounassetelit sekä lahjakortit. (Lindroos 2012.)

Takautuvasti tilaisuuden jälkeen toteutuvaa laskutusta maksutapana voi käyttää yritys- tai yhteisö, jolla on Y-tunnus, mutta yritysasiakkaat eivät aina maksa laskutuksella, vaan monissa tilaisuuksissa maksuvälineenä on yrityksen luottokortti. Laskutusasiakkaiden laskut ovat yleensä summaltaan suuria. Laskutuksesta sovitaan aina etukäteen, joten laskutettavista tilaisuuksista on olemassa aina myös merkintä varausjärjestelmässä sekä tilausmääräys, johon voi olla eritelty ennalta sovitut tarjoilut. A&S Ravintoloilla lähtökohtaisesti sesongista riippuen yli kymmenen henkilön seurueilta odotetaan yhtenäistä menutilausta etukäteen. (Haataja 2012; Lindroos 2012.)

Henkilöasiakkaiden osalta laskutus on mahdollista etukäteen, esimerkiksi lahjakorttien lunastus tapahtuu maksamalla lahjakortin summa etukäteen tilille. Samoin ennakoon voi maksaa osan tilaisuuden loppusummasta, esimerkiksi hääjuhlien osalta osa tilaisuuden kuluista maksetaan ennakoon ns. varausmaksuna. (Lindroos 2012.)

Niin yritys- kuin henkilöasiakkaidenkaan kohdalla laskutus ei ole yksiselitteinen toiminto. Yhteislaskuun menevät yleensä vain ennakoon sovitut tai tilaisuuden emännän tai isännän hyväksymät tarjoilut. Etukäteen voidaan esimerkiksi sopia summa, jota tarjoilut eivät saa ylittää tai että yhteislaskulla ei saa laskuttaa väkeviä alkoholijuomia. Laskutettavan summan lisäksi voi olla, että lisätarjoilut maksetaan pöytäkunnittain, pariskunnittain tai vaikka kukin omansa. Näissä tapauksissa ei selviä, mikä ko. tilaisuuteen osallistuvien kaikkien henkilöiden

laskujen yhteissumma on, sillä nämä paikan päällä maksetut summat menevät maksutapahtumiksi muiden joukkoon ja niitä ei seurata. (Haataja 2012.)

Pääsääntöisesti laskut lähetetään paperilaskuina, joissa on viitenumerot, joiden avulla suoriutus kohdennetaan myyntireskontraan. Paperilaskut voidaan myös skannata ja lähettää sähköpostitse. Verkkolaskuja lähetetään toistaiseksi ainoastaan sellaisille tahoille, jotka eivät vastaanota paperilaskuja, esimerkiksi valtion virastot ja laitokset. (Lindroos 2012.)

Taulukkoon 3 on koottu A&S Ravintoloiden asiakastiedon jakautuminen eri tiedostoihin ja järjestelmiin. Usein isommat seurueet ja yritysryhmät tekevät ainakin pöytävarauksen etukäteen, jolloin varausjärjestelmään jää tieto, että he ovat käyneet ravintolan asiakkaana. Mikäli varaus soitetaan samalle päivälle ilta-aikaan, ei varausta välttämättä kirjata varausjärjestelmään, jolloin varauksesta jää hovimestarin tietoon ainoastaan yrityksen tai henkilön nimi, jolle varaus on tehty ja mahdollisesti varaajan puhelinnumero.

Tämän lisäksi on vielä kokonaan ilman varausta tulevia asiakkaita, joiden nimi selviää ehkä maksuvaiheessa, mikäli he maksavat pankki- tai luottokortilla. Näistä asiakkaista ei voi varmuudella tietää, ovatko tulleet ravintolaan yksityisasiakkaina vaiko kestitsemään yritysvieraita, ja mikäli ovat yritysasiakkaita, niin minkä yrityksen palveluksessa he ovat. Heidän laskunsa loppusumma on yksi maksutapahtuma muiden joukossa. A&S Ravintoloiden myyntipalveluun tulee toisinaan tuttavallisia puheluita ns. ”kanta-asiakkailta”, jotka sanomansa mukaan käyttävät A&S Ravintoloiden ravintolapalveluita toistuvasti, mutta heistä ei varausjärjestelmässä ole mitään tietoa. Ravintolan henkilökunta todennäköisesti tunnistaa ulkonäöltä usein käyvät asiakkaat, joten sen vuoksi he kokevat itsensä ”kanta-asiakkaaksi”.

	Varausjärjestelmä	Myyntireskontra	Laskut	Kuitit	Tilitysraportti
Pöytävarauksen tehneiden varaajatiedot	x				
Ns. walk-in asiakkaat					x (ostot mukana kokonaissummassa)
Laskun maksajan tiedot	x	x	x		
Tilaisuuden päivämäärä	x		x	x	
Seurueen koko	x			x	
Ennakkotilaus	x			x	
Laskutettava summa		x	x	x	x (ostot mukana kokonaissummassa)
Koko päivän myynti yhteensä eri maksutapoihin eriteltynä					x

### Taulukko 3: A&S Ravintoloiden asiakastiedon jakautuminen

#### 4 Segmentointi ja ostokäyttäytyminen

Bergström ja Leppänen (2009, 152-153) kuvaavat segmentointia prosessiksi, joka käsittää markkinoiden tutkimisen, ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmien valinnan ja asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman. Pulkkinen (2003, 75) mukaan segmentointi pyrkii selvittämään, mitä hyötyjä asiakkaat tavoittelevat, mitä tarpeita ja motiiveja eri valintojen taustalla on, mitä asiakkaat oikeastaan ovatkaan ostamassa ja miten asiakkaita voi ryhmitellä.

Pulkkinen (2003, 78) mukaan kannattava segmentointi edellyttää seuraavien viiden perusehdon täyttymistä:

1. Segmenttien on erotuttava riittävän selkeästi toisistaan
2. Segmenttiin kuuluvien ihmisten tarpeiden on oltava riittävän yhteneväiset
3. Segmentissä tulee olla riittävästi potentiaalia
4. Segmenttien täytyy olla saavutettavissa järkevästi toiminnallisilla ja viestinnällisillä keinoin
5. Segmenteillä on oltava arvoa myös tulevaisuudessa, jotta investoidut rahat saadaan takaisin

#### 4.1 Asiakassuhdesegmentointi

Asiakassuhteet voidaan segmentoida useilla eri tavoin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään käyttäytymiseen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden aktiivisuuteen perustuvat segmentointitekijät.

##### 4.1.1 Käyttäytymiseen perustuva asiakassuhdesegmentointi

Kyky segmentoida markkinoita luovasti on elinehto pienille yrityksille. Pienen yrityksen kannattaa keskittyä sellaisiin toimenpiteisiin, joita asiakkaat arvostavat ja joihin sillä on erityisedellytykset. Esimerkiksi maantieteellinen segmentointiperuste tai erikoistuminen tiukasti tiettyihin tuotteisiin voivat olla järkeviä pienelle yritykselle. Asiakkaita voidaan segmentoida myös palkitsemismielessä, jolloin eri tavalla ostavat asiakkaat saavat erilaisia etuja. Yritysasiakkaita voidaan luokitella tyyppeihin myös sen mukaan miten he asennoituvat innovaatioihin. Tällöin yrityspersonallisuuden mukaan yritykset voidaan segmentoida uudistajiin, varhaisiin omaksujiin ja seurailijoihin. (Pulkkinen 2003, 77,88.)



Pulkkinen (2003, 79) jakaa käyttäytymiseen perustuvassa segmentoinnissa markkinat sen mukaan, miten asiakkaat käyttäytyvät:

- Miten ostetaan?
- Miksi ostetaan?
- Kuinka usein ostetaan?
- Missä tilanteissa käytetään?
- Mitä käyttötottumuksia tai -tapoja (palvelu)alaan liittyy?

Markkinoiden jako asiakkaiden käyttäytymisen mukaan jakaa asiakkaat suurykättäjiin, pienkäyttäjiin, kilpailevien brandien käyttäjiin ja ei-käyttäjiin.

#### 4.1.2 Asiakasuskollisuuteen perustuva asiakassuhdesegmentointi

Bergström ja Leppänen (2009, 156) näkevät asiakassuhdesegmentoinnin lähtevän tuloksellisten asiakassuhteiden luomisesta. Tällöin ryhmittelyn perustana ovat jo olemassa oleva asiakassuhde ja ostamisen merkitys, jolloin asiakkaita ryhmitellään esimerkiksi tuoteryhmien käytön tai asiakasuskollisuuden mukaisesti. Nykyisten asiakkaiden saaminen ostamaan on helpompaa ja markkinointi edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tällöin asiakkaat luokitellaan ei-vielä-asiakkaisiin, satunnaisiin ja pienasiakkaisiin ja suur-, kanta- ja avainasiakkaisiin (vrt. Pulkkinen 2003). Näistä tärkeimpänä ryhmänä voidaan pitää viimeisintä ryhmää, joka tuo 80 prosenttia yrityksen myynnistä, vaikka määrällisesti heitä on vain 20 prosenttia yrityksen asiakkaista.

#### 4.1.3 Asiakkaiden aktiivisuuteen perustuva asiakassuhdesegmentointi

Löytänä ja Kortesus (2011, 130-131) lisäävät kannattavuuden lisäksi ryhmittelyyn mukaan myös asiakkaiden aktiivisuuden ja muodostavat neljä eri segmenttiä: tuloksentuojat, väärinymmärretyt, kadotetut ja kandidaatit (Taulukko 4).

<b>Väärinymmärretyt:</b> passiivisia ja kannattavia Kohtaamiset tuloksellisia Erityinen huomioiminen ja lisäarvon luominen tärkeää, tarvitsevat konsultoivaa myyntiä	<b>Tuloksentuojat:</b> aktiivisia ja kannattavia Jokainen kohtaaminen tuo lisää tulosta Asiakkaat, joille voi järjestää erityiskohtelua
<b>Kadotetut:</b> passiivisia ja tappiollisia Ei paikkaa muissa segmenteissä, usein satunnaisasiakkaita	<b>Kandidaatit:</b> aktiivisia ja tappiollisia Vievät yhteydenotoillaan resursseja ja aikaa Tunnistettava ja hoidettava tehokkaasti

Taulukko 4: Asiakkaiden segmentointi kannattavuuden ja aktiivisuuden perusteella (Löytänä & Kortesus 2011, 131)

#### 4.2 Organisaatioiden ostokäyttäytyminen

Organisaatiomarkkinoilla ostajana toimii kaupallinen, julkinen tai aatteellinen organisaatio. Kaupallinen organisaatio on teollisuus-, palvelu tai kauppayritys. Julkisia ovat valtion- ja kunnanvirastot sekä palvelulaitokset kuten sairaalat tai koulut. Aatteellisia organisaatioita ovat tapahtumaorganisaatiot, yhdistykset sekä voittoa tavoittelemattomat järjestöt. Organisaatiot ostavat hyödykkeitä joko omaa toimintaansa tai jälleenmyyntiä varten tai markkinoidakseen tai tuottaakseen uusia tuotteita. (Rope 1998, 13; Bergström & Leppänen 2009, 145.)

Vaikka organisaatioiden päätöksenteko- ja ostoprosessi voi olla erilainen kuin kuluttajan, riippuu niiden ostokäyttäytyminen kuluttajan käyttäytymisestä. Ostokäyttäytymistä ohjaa, mikä, mistä ja miten ostetaan sekä millä perusteilla valinta tehdään. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös ostokyky eli taloudellinen mahdollisuus ostaa sekä käytettävissä oleva aika. (Bergström & Leppänen 2009, 100-101.)

Yritysten välisestä kaupankäynnistä ja markkinoinnista uskotellaan, että yritysten nimissä tehtyihin päätöksiin vaikuttavat vain faktatiedot. Neuvottelijoina ja päätöksentekijöinä ovat kuitenkin ihmiset henkilökohtaisine motiiveineen, asenteineen ja arvoineen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatioihin ostajina, joten kuluttajakäyttäytymisen erityispiirteisiin ei syvennytä muutoin kuin alla olevan taulukon 5 vertailulla, jossa vertaillaan kuluttaja- ja yritysasiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavia erityispiirteitä Löytänen ja Kortesuon (2011) mukaan.

Kuluttaja-asiakas	Yritysasiakas
Toimii yksin	Toimii osana yritystä tai organisaatiota
Tekee päätöksen yleensä yksin, tuotteen/palvelun käyttäjät lähipiirissä	Päätökseen osallistuu useampi henkilö. Tuotteen tai palvelun käyttäjiä on useita. Epäonnistumisen riski suurempi
Päätökseen vaikuttavat muiden kuluttajien antamat neuvot ja suositukset	Päätökseen vaikuttavat laatu, yhteistyön toimivuus, kustannukset, sopimukset, ehdot
Haluaa tuotteen/palvelun vetoavan tunnetasolla: ylittävän odotukset ja tarjoavan yllätyksiä	Haluaa ennakoida, ei odota yllätyksiä
Asiakaskokemus ajankohtainen ja merkityksellinen	Asiakaskokemus (asiakassuhde) pitkäkestoinen, joskus useiden vuosien mittainen

Taulukko 5: Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden erityispiirteet (Löytänä & Kortesuon 2011, 122-123)

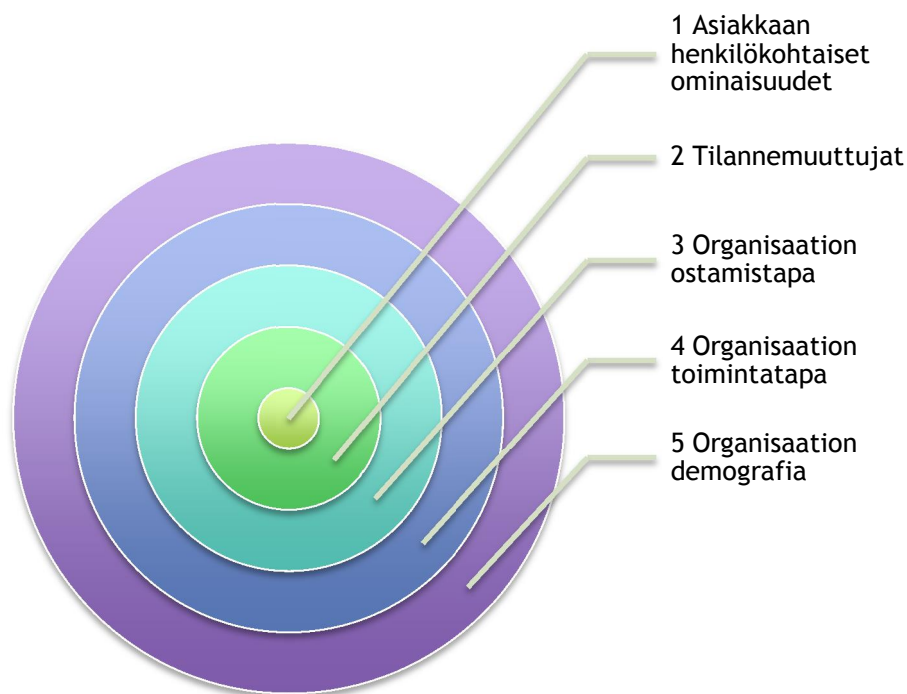
#### 4.3 Segmentointiperusteiden valitseminen



Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 70-71) mukaan segmentointiperusteiden tulee olla helposti kerättävissä ja tunnistettavissa jokapäiväisessä toiminnassa. Segmentointiperusteiden valinnassa korostuvat strateginen merkitys, saavutettavuus, oleellisuus, selityskyky, mitattavuus ja saatavuus.

Yrityksen strategia vaikuttaa merkittävästi segmentointiperusteisiin, koska segmentoinnin tarkoituksena on edesauttaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin pääsyä. Saavutettavuudella tarkoitetaan asiakkaan tunnistamista esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa ja eri tietokannoissa sekä sitä miten yrityksen toiminta suunnitellaan ja toteutetaan, jotta asiakassegmentit tavoitetaan. Asiakassegmentit tulee valita yrityksen voimavarojen puitteissa, eli niiden tulee olla järkevästi mitoitettut. Lisäksi yrityksen on pystyttävä perustelemaan, miten ja miksi kukin segmentti tuo kilpailuetua ja miten valitut tekijät selittävät ostoprosessia ja asiakkaan odotuksia. Tekijöiden tulee olla myös mitattavissa ja esimerkiksi myyjien helposti kerättävissä. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 72.)

Yritysten välisen kaupankäynnin segmentointimuuttujia voidaan kuvata Bonoman ja Shapiron (1983) pesämallilla (kuvio 4). Mallin mukaan lähinnä pesän keskustaa oleva tieto, kuten päätöksentekijöiden persoonalliset mieltymykset, selittävät parhaiten ostokäyttäytymistä, mutta sitä on myös kaikkein vaikeinta kerätä. (Bonoma & Shapiro 1983, 10; Pulkkinen 2003, 84.)



Kuvio 4: Segmentoinnin pesämalli (Bonoma & Shapiro 1983, 10; Pulkkinen 2003, 85)

1. **Asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet**, kuten persoonallisuuspiirteet, motiivit ja asenne myyjää kohtaan vaikuttavat ostotapahtumaan. Myyjän toimialaan, yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, jakelukanaviin ja myös asiakaspalvelijaan liittyy ennakkoluuloja, asenteita ja vetovoimatekijöitä. Toiminnallisten ominaisuuksien lisäksi myös statusseikat voivat hivellä ostajaa. (Pulkkinen 2003, 87-88.) Aiemmin viitattiinkin ravintolavalinnan kuvaavan identiteettiä (Rehn 2012).
2. **Tilannemuuttajat** liittyvät oston luonteeseen, tärkeyteen ja kiireellisyyteen kuten onko kyseessä rutiinioso tai uusi osto, pieni vai suuri tilaus, kiireellinen vai harkintaa vaativa tai rutiiniluontoinen vai räätälöity tilaus. (Pulkkinen 2003, 87.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 55-56) mukaan segmentoinnin tekeminen tilanteellisten tai henkilökohtaisten tekijöiden perusteella tuo tasaisessa tilanteessa kilpailuetua yritykselle, koska tällöin asiakas tekee ostopäätöksen parhaiten henkilönä tuntemansa myyjän hyväksi. Tämä tosin vaatii henkilökohtaista asiakastuntemusta. Ongelmaksi saattaa muodostua asiakastiedon jääminen vain tietyille henkilöille ja siitä ei ole koko organisaation toiminnalle suurta hyötyä.

3. **Organisaation ostamistapa ja**
4. **Organisaation toimintatapa**

Segmentointiperusteita tässä luokassa ovat ostokäyttäytymiseen liittyvät tekijät kuten ostokriteerit, ostomäärä sekä yrityksen sisäinen voimarakenne. Yrityksissä ostot ovat useimmiten ryhmäpäätöksiä ja jopa koko organisaatio voi vaikuttaa ostotapahtumaan. Ostamistapaa voidaan myös käyttää segmentoinnin perustana ja sen tarkoituksena on ymmärtää eri rooleissa olevien ostajien motiiveja ja se onnistuu tarkastelemalla kunkin ostotapahtumaan vaikuttavan henkilön tehtäviä. Selkein ostotapahtuma tapahtuu ostajan ja käyttäjän välillä, mutta usein ostotapahtumaan liittyy useampia henkilöitä. Markkinoijan tulee tällöin kohdistaa sanomansa kuhunkin päätöksentekijään vetoavasti. Tällöin tuote tai palvelu itsessään pysyy samana, mutta sanoma kerrotaan eri tavoin. (Pulkkinen 2003, 86; Ala-Mutka & Talvela 2005, 56.)

5. **Organisaation demografiaan** kuuluvat tiedot ovat helposti saatavilla, mutta eivät selitä ostokäyttäytymistä. Tällaisia muuttujia ovat esimerkiksi asiakasyritysten toimiala, sijainti ja koko. Nämä tiedot ovat saatavilla usein esimerkiksi yrityshakemistoista. (Pulkkinen 2003, 85; Ala-Mutka & Talvela 2005, 55.)

#### 4.4 Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Tässä alaluvussa käsitellään asiakasymmärrystä kaventavia uskomuksia Arantolan (2006) mukaan sekä Ala-Mutkan ja Talvelan (2005) asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Nämä kaksi näkökulmaa taulukoidaan alaluvun lopussa yhteen.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 20-21) mukaan asiakashallinnan sisältö on muuttunut vuosien varrella. Teknologia lähtöisessä lähestymistavassa tavoitteena oli saada asiakastieto haltuun esimerkiksi asiakaskäyttäytymistä tutkimalla ja jakamalla sitä tietoteknisin keinoin eteenpäin yrityksessä myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin. Tämän jälkeen asiakashallinnassa keskityttiin asiakaslähtöisyyteen ja arvontuottamiseen asiakkaalle. Molemmat edellä mainitut tarkastelutavat olivat irti yrityksen strategiasta sekä muusta toiminnasta ja ns. ”pehmeiden hyötyjen” listaaminen ei auttanut investointipäätösten tekemisessä.

Arantola (2006, 23) muistuttaa asiakasymmärryksen kuitenkin olevan osa liiketoimintamallia, joskin sen tärkeys kullekin yritykselle vaihtelee. Asiakasymmärrys voi olla kilpailukyvyyn kannalta kriittinen tai jopa tärkein tekijä tuottamalla kilpailuetua, mutta toisaalta se voi olla hyvin marginaalinen resurssi.

##### 4.4.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa yrityksen strategia jäsennetään, mallinnetaan ja konkretisoidaan niin, että voimavarat saadaan suunnattua oikeisiin asiakkaisiin juuri oikealla tavalla koko arvoketjussa. Ala-Mutkan ja Talvelan (2005) asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on jaettu kuuteen osa-alueeseen:

##### 1. Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa. Nämä asiakassegmentit ovat myös tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelun sekä myynnin ja markkinoinnin pohjana. Asiakasstrategiaa laadittaessa konkretisoidaan segmenttikohdattaiset tuotteet, palvelut, keinot ja tavoitteet sekä palvelukanavastrategia. Palvelukanavia voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus sekä sähköiset itsepalvelukanavat.

##### 2. Toimintamallit

Toimintamalli luodaan asiakassegmenttikohtaisesti ja koostuu tavasta toimia asiakkaan kanssa ja toimintamallin ohjauksesta. Konkreettisesti toimintamalli on kuvaus siitä, miten asiakas

tunnistetaan, mitkä asiat ovat asiakkaille ja omalle organisaatiolle tärkeitä, miten asetetaan tavoitteet ja seuranta ja millaista osaamista tarvitaan. Mitä paremmin ohjaus ja johtaminen toimii, sitä vähemmän toimintamallia tarvitsee kuvata ja ohjeistaa.

### 3. Liiketoimintaprosessit

Yrityksen fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet liittyvät myös asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, sillä se tarkastelee koko arvoketjua.

### 4. Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen. Erilaiset tietotekniset ratkaisut mahdollistavat asiakaskohtaamisiin saataville päivittäiseen työhön tarvittavat tiedot. Asiakashallinnassa käsiteltävät tiedot kerätään liiketoimintaprosesseista ja järjestetään asiakkaittain ja segmenteittäin, sillä liiketoimintaprosesseissa asiakasnäkökulma usein katoaa.

### 5. Strategian seuranta ja ohjaus

Rakenteellisen ohjauksen elementtejä ovat mm. asiakassegmentit, toiminta- ja käsitemallit. Diagnostiset ohjausjärjestelmät puolestaan kertovat, miten organisaatio noudattaa uutta strategiaa, miten se toimii ja miten toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen.

### 6. Asiakas- ja markkinatuntemus

Asiakas- ja markkinatuntemus on perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle ja siihen tarvitaan sekä tuntumaa että lukuja. Asiakas- ja markkinatuntemus tarkoittaa ymmärrystä siitä, mitkä ovat oikeita asioita asiakkaiden, kilpailijoiden ja markkinoiden näkökulmasta ja strategisen tehokkuuden edellytys. (Ala-Mutka & Talvela 2005; 21-24, 35.)

#### 4.4.2 Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset

Arantola (2006, 29-33) kirjaa asiakasymmärryksen kenttää kaventaviksi seuraavat kymmenen uskomusta, joiden kyseenalaistaminen on suotavaa.

#### 1. Suomi on niin pieni markkina, että pitää palvella kaikkia

Uskomuksen mukaan Suomessa ei kannata segmentoida eikä tunnistaa eri asiakasryhmiä, sillä segmentointiryhmistä tulisi liian pieniä. Palvelut ja tuotteet on parempi suunnitella niin, että

ne palvelevat kaikkia.

## 2. Vain tilastollisesti merkittävä vastaus on oikea

Liiketoimintakulttuuri korostaa numerotietoja ja kyselyjä, mutta niitä tulkitaan varsin vapaasti ja irti tutkimuksesta. Markkinatutkimuksissa tutkitaan markkinaa, ei asiakaskantaa tai segmenttejä. Tilasto on totuus, vaikka henkilökohtaisissa asiakaskohtaamisissa saatu tieto selittäisi todenmukaisemmin miksi asiakas käyttäytyy siten kuten tilastot osoittavat. Tilastot kertovat mitä Suomi syö eivätkä mitä asiakkaamme haluaisivat syödä.

## 3. Asiakastietoinvestointi maksetaan takaisin markkinointia tehostamalla

Harva yritys pystyy laskemaan asiakasymmärryksen vaikutukset liiketoimintaan.

## 4. Asiakastieto ei anna vastauksia

Vastauksia ei saada, sillä ei tiedetä mitä kysyä. Tietokannoista saadaan käyttäytymistietoa ja tutkimuksista trendejä ja malleja, mutta vielä pitäisi nostaa esiin se oikea kysymys, johon vastauksen saamalla on mahdollisuus kehittää liiketoimintaa.

## 5. Asiakastieto on asiantuntijoiden resurssi

Myyjien kokemuseräistä tietoa, markkinatutkimuksia ja tietokantojen asiakastietoa pidetään asiantuntijoiden ikimaina resursseina, joihin liittyy jopa tiettyä mystiikkaa. Eri tietolähteitä ei yhdistellä, mutta asiakasymmärrys kehittyisi jos näin tehtäisiin. Yhdistelykyvykyys on vielä harvinaista.

## 6. Asiakastieto pelastaa pulmista, joita ei muuten olla saatu ratkaistua

Kysyntä-, markkina- tai ostovoima-lähestyminen eivät tuota vastauksia liiketoiminnan kehittämiseen, joten odotukset asiakastiedon mahdollisuuksista ovat suuret

## 7. Menestystä mitataan tunnettuudella ja markkinaosuudella

Tutkimusten mukaan markkinoinnin yleisimmät mittarit ovat markkinaosuuden lisäksi tietoisuus ja tunnettuus. Tulevaisuutta ennustavaa asiakasymmärrystä ei ole saatu mukaan rakenteisiin ja liiketoiminta ei kehity sillä, että markkinat osataan ryhmitellä ja jonkun ryhmän käyttäytyminen tunnetaan hyvin.

## 8. Asiakastieto on operatiivinen resurssi.

Operatiiviseen toimintaan tarvittavaa tietoa ei välttämättä ole tallennettu vaan asiakkaan käyttäytymisestä kertova data on ollut kertakäyttöistä. Operatiivisen CRM:n päälle on kehitetty analyttistä osaamista, joka strukturoi asiakasdatasta asiakastietoa, jota voidaan käyttää päätöksenteon apuna.

## 9. IT on rajoite

CRM-tietojärjestelmien toimivuuteen liittyy ennakkoluuloja ja mittavat IT-ratkaisut koetaan kalliiksi. IT-ratkaisu voi kuitenkin olla ensin esimerkiksi Excel-tiedosto.

## 10. Musta tuntuu

Kun asiakasymmärrystä ei ole käytettävissä, täytetään tyhjiö omilla tuntemuksilla, jolloin omia kokemuksia peilataan liiketoimintapäätöksiin vaikkakaan omat ajatukset eivät edusta tavoiteltua asiakasryhmää.

### 4.4.3 Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet

Taulukossa 6 esitellään Arantolan (2006, 29-33) esittelemät asiakasymmärrykseen liittyvät kymmenen uskomusta ja mitkä Ala-Mutkan ja Talvelan (2005) asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet antavat työkaluja uskomusten kyseenalaistamiseen.

Uskomus	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alue
Suomi on niin pieni markkina, että pitää palvella kaikkia	Asiakasstrategia
Vain tilastollisesti merkittävä vastaus on oikea	Toimintamalli
Asiakastietoinvestointi maksetaan takaisin markkinointia tehostamalla	Liiketoimintaprosessit
Asiakastieto ei anna vastauksia	Asiakasstrategia
Asiakastieto on asiantuntijoiden resurssi	Tiedonhallinta ja tietoteknologia
Asiakastieto pelastaa pulmista, joita ei muuten olla saatu ratkaistua	Strategian seuranta ja ohjaus
Menestystä mitataan tunnettuudella ja markkinaosuudella	Asiakas- ja markkinatuntemus
Asiakastieto on operatiivinen resurssi	Toimintamalli
IT on rajoite	Tiedonhallinta ja tietoteknologia
Musta tuntuu	Asiakas- ja markkinatuntemus

Taulukko 6: Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet

## 5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten empiirinen aineisto hankittiin ja miten aineistoa analysoitiin.

## 5.1 Empiirisen aineiston hankinta

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi toukokuussa 2012 ensimmäisen opinnäytetyöseminaarin jälkeen ja aihe täsmentyi elokuussa 2012 neuvotteluissa kohdeyrityksen kanssa. Opinnäytetyö eteni prosessimaisesti niin, että empiiristä aineistoa työstettiin ja teoreettista viitekehystä kirjoitettiin aluksi rinnakkain, jonka jälkeen keskityttiin empiirisen aineiston analysointiin. Tämän jälkeen keskityttiin johtopäätösten tekemiseen ja loppuraportin kokoamiseen.

Taulukossa 3 esitellyn asiakastiedon jakautumisen perusteella tässä opinnäytetyössä on päätetty käsitellä laskuja ja niihin liitettyjä kuitteja, koska varausjärjestelmän tiedot eivät sisällä myyntisummaa.

Empiirinen aineisto hankittiin syöttämällä Excel-taulukoon kaikki vuoden 2011 aikana lähetetyt laskut sisältäen niin ravintola-, provisio, lahjakortti- kuin ennakkolaskutkin. Käytännössä tämä tapahtui siirtämällä jokaiselta yksittäiseltä laskulta manuaalisesti Excel-taulukon sarakkeisiin laskulta ja siihen liitetyltä kuitilta löytyvät tiedot:

- Laskun numero
- Asiakkaan nimi
- Asiakasryhmä (katso tarkemmin alaluku 5.2)
- Ravintola
- Käyntipäivämäärä
- Laskun loppusumma lähimpään 10 euroon pyöristettynä (kohdeyrityksen toive)
- Osallistujamäärä
- Käyttöajankohta (lounas/illallinen)
- Pääasiallinen tuote laskulla

Laskuja syötettäessä huomattiin, että tammikuussa 2011 on laskutettu vuoden 2010 joulukuussa olleiden tilaisuuksien laskuja, joka indikoi, että tammikuussa 2012 olisi lähetetty joulukuun 2011 tilaisuuksien laskuja, joten myös tammikuussa 2012 lähetetyt laskut käytiin läpi, jotta tutkimusaineistoksi saatiin kaikki vuoden 2011 laskut.

Kaikkiaan laskuja kuitteineen läpikäytiin 1423 kappaletta, joista vuoden 2011 myyntiin kohdistui 1390 kappaletta. Tutkimusaineistosta rajattiin analysointia varten 1.1.-31.12.2011 olleiden tilaisuuksien laskut, joita oli 1296 kappaletta. Tilaisuuksien loppulaskujen summissa huomioitiin jälkikäteen lähetetyt hyvityslaskut, joita oli 6 kappaletta sekä ennakkomaksut, joita oli 14 kappaletta ja näin tutkimusaineistoksi jäi 1276 laskua.

Tutkimusaineiston ulkopuolelle jätettiin vuoden 2012 tilaisuuksiin liittyvät ennakkolaskut (18

kpl), sillä ne kirjautuvat myyntiin vasta tilaisuuden toteuduttua sille vuodelle ja kuukaudelle, jolloin tilaisuus järjestetään. Samoin toimittiin lahjakorttistojen ennakkomaksujen (57 kpl) yhteydessä. Myös provisiolaskut (19 kpl) sekä peruutusmaksut (2 kpl) jätettiin analysoinnin ulkopuolelle.

Opinnäytetyön julkisuuden vuoksi aineistosta ei tässä tutkimuksessa käsitellä pääasiallinen tuote laskulla -saraketta kokonaisuudessaan, sillä kyseiset tuotteet ovat edelleen kohdeyrityksen valikoimassa ja asiakasryhmien tuoteostojen selvittämisestä hyötyisivät myös kohdeyrityksen kilpailijat. Pääasiallinen tuote laskulla -saraketta käytetään useasti käyttävien asiakasryhmien tuotevalintoja tarkasteltaessa (katso tarkemmin alaluku 6.9.5).

## 5.2 Asiakasryhmät

Asiakkaat jaoteltiin aineiston syötön yhteydessä niitä kuvaaviin asiakasryhmiin sitä mukaa kun aineistoa syötettiin. Näin saatiin koottua neljätoista erilaista ryhmää, jotka on lueteltu seuraavassa aakkosjärjestyksessä: kaupunki, liitto, matkanjärjestäjä, matkanjärjestäjä ulkomaat, ministeriö, säätiö, suurlähetystö, tapahtumatoimisto, valtio, yhdistys, yhteistyökumppani, yksityishenkilö, yritys ja yritys ulkomaat. Aineiston syötön jälkeen huomattiin, että luokassa suurlähetystö esiintyi vain yhden maan suurlähetystö, joten sen käyttökerrat yhdistettiin luokkaan yritys ulkomaat.

Lisäksi huomattiin, että asiakkaissa oli useampi eri korkeakoulu, joten ne päätettiin eriyttää luokan yritykset alta omaksi asiakasryhmäkseen. Tämä tapahtui etsimällä Excel-taulukosta kaikista kentistä hakutermillä ”yliopisto”, ”ammattikorkeakoulu” sekä ”amk”. Lisäksi ammatikorkeakoulujen nimistö tarkistettiin opetus- ja kulttuuriministeriön kotisivuilta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013) ja sieltä löytyvien ammatikorkeakoulujen nimillä tehtiin myös haku Excel-taulukosta asiakkaan nimi -sarakeesta. Tämä tehtiin, jotta voitiin varmistaa, että kaikki korkeakoulut saatiin kerättyä tämän asiakasryhmän alle.

Yritysassiakkaista päätettiin lisäksi eriyttää omaksi ryhmäkseen Suomen suurimmat yritykset. Tämä tapahtui hakemalla Talouselämä-lehden kotisivuilta lehden vuoden 2011 kokoama selvitys Suomen suurimmista yrityksistä liikevaihdon mukaan listattuna. (Talouselämä 500). Yrityksistä rajattiin 50 suurinta ja tämän jälkeen asiakkaiden nimet aakkostettiin ja 50 suurimman yrityksen joukossa olevien asiakasryhmä muutettiin yrityksestä suuryritykseksi. Huomionarvoista on, että näistä 50 suurimmasta yrityksestä peräti 31 löytyi tutkimusaineistosta.

Asiakasryhmä ministeriö siirrettiin kokonaisuudessaan asiakasryhmään valtio. Lisäksi aineisto lajiteltiin Excel-taulukossa aakkosjärjestykseen laskun saajan nimen mukaisesti ja muutettiin vielä neljän eri laskun saajan asiakasryhmää, jotka siirrettiin asiakasryhmästä yritykset asia-



kasryhmään valtio, sillä Internet-haun perusteella kyseiset tahot osoittautuivat valtion rahoitamiseksi toimijoiksi, kuten tutkimuslaitoksiksi ja virastoiksi. Myös asiakasryhmä säätiö päätettiin säilyttää, vaikka siihen kuuluvien tahojen laskumäärä osoittautui vähäiseksi (6 laskua). Tämä tehtiin sen vuoksi, että säätiöitä ei voinut sisällyttää mihinkään muuhun asiakasryhmään, sillä yrityksistä ja yhdistyksistä poiketen säätiöillä ei ole jäseniä eikä yhtiömiehiä, jotka voisivat vapaasti päättää säätiön asioista (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry 2013.)

Tämän jälkeen asiakasryhmiä oli kaikkiaan neljätoista. Näistä asiakasryhmistä ryhmä ”yhteistyökumppani” ei esiinny kaikissa tutkimustuloksissa, mutta ryhmään kuuluvien tahojen ostot on haluttu nostaa omaan ryhmäänsä kohdeyritystä varten. Tämän asiakasryhmän ostot ovat erikoishintaisia ja normaalin ravintolatarjonnan ulkopuolisia tuotteita, joten ne eivät siksi ole vertailukelpoisia.

### 5.3 Tutkimusaineiston käsittely

Ensin tutkimusaineiston kaikkien laskujen loppusummat laskettiin yhteen ja niitä verrattiin kohdeyrityksen vastaaviin lukuihin kaikki maksutavat mukaan luettuna. Tämän jälkeen laskut jaoteltiin Excel-taulukossa käyntipäivämäärän mukaisesti, jolloin saatiin laskettua laskumäärät kuukausittain. Seuraavaksi laskut jaoteltiin Excel-taulukossa ravintolan mukaisesti, jotta laskujen määrän jakautuminen ravintoloittain saatiin laskettua. Laskut jaoteltiin myös käyttäjankohdan mukaisesti asiakasmäärittäin lounaisiin ja illallisiin koko kohdeyrityksen tasolla ja edelleen ravintoloittain.

Excel-taulukko jaoteltiin myös koko kohdeyrityksen tasolla ja ravintoloittain asiakasryhmittäin yleisellä tasolla ja edelleen asiakkaittain asiakkaan nimen perusteella. Laskun loppusummasta ja tilaisuuden osallistujamäärästä pystyttiin myös kunkin asiakasryhmän keskiostos.

Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kohdeyritykseltä saatuja tietoja kokonaismyynnistä, myynnin jakautumisesta kuukausittain ja ravintoloittain, asiakasmäärästä sekä aamu- ja iltamyynnin jakautumisista. (Tainio 2012.)

Excel-taulukon lajitteluissa käytettiin apuna solujen muuttamista eri värisiksi niin, että kukin ravintola ja kukin kuukausi olivat merkitty eri väreillä. Myös toistuvasti käyttävät yritysten, suuryritysten ja yhdistysten käyttäjät on erotettiin muusta aineistosta muuttamalla niiden tunnistetiedot eri värisiksi.

## 6 Empiiriset tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen empiirisiä tuloksia.

Merkittävimpana tuloksena kohdeyrityksen näkökulmasta voidaan pitää opinnäytetyön tutkimusaineistoon syötettyjä laskutettujen tilaisuuksien asiakasmääriä, joita kohdeyrityksellä ei tätä aiemmin ollut tiedossa. Asiaksmäärän pohjalta saatiin laskettua laskutusasiakkaiden keskiostos. Samoin saatiin tietoa, keitä laskutusasiakkaat ovat ja minkä kokoisia ryhmiä he tuovat kohdeyritykseen, mihin ravintoloihin he niitä tuovat sekä minä kuukausina ostoja tapahtuu.

Kohdeyritykseltä saatujen luottamuksellisten tietojen (Tainio 2012) pohjalta laskutusasiakkaista kertynyttä myyntiä, asiakasmäärää sekä keskiostosta voitiin verrata vastaaviin lukuihin koko A&S Ravintoloista kaikki maksutavat huomioiden.

Laskutettavien asiakkaiden osuus kaikesta myynnistä vuonna 2011 oli 25 prosenttia ja asiakasmäärä 22 prosenttia kaikista kohdeyrityksen ravintolapalveluja käyttäneistä asiakkaista. Laskutusasiakkaiden keskiostos puolestaan paljastui 10,43 euroa korkeammaksi verrattuna kohdeyrityksen kaikkien ravintoloiden keskiostokseen. Tämän vuoksi kohdeyritykselle oli tärkeää selvittää laskutusasiakkaiden ostokäyttäytyminen ravintoloittain ja kuukausitasolla sekä edelleen eri asiakasryhmittäin.

### 6.1 Laskujen määrän jakautuminen asiakasryhmittäin ja asiakkuuksittain

Laskujen kappalemäärät sekä eri asiakkuuksien kappalemäärät kussakin asiakasryhmässä on esitelty taulukossa 7.

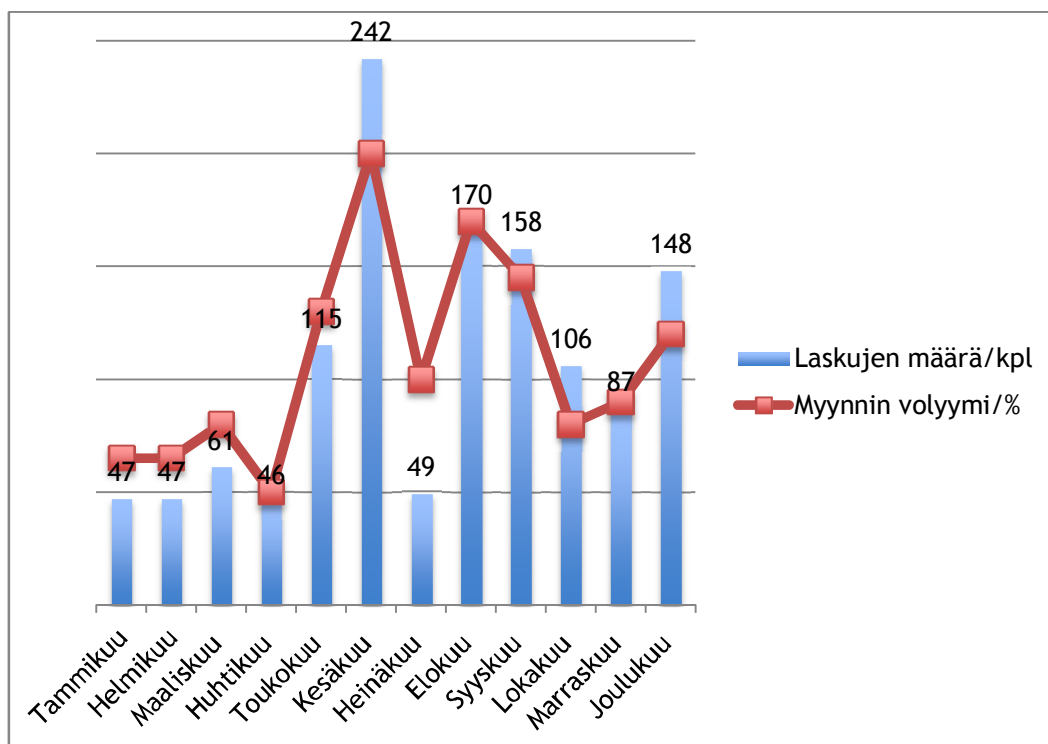
Asiakasryhmän nimi	Laskujen määrä/kpl	Eri asiakkuudet/kpl
Matkanjärjestäjä/Kotimaa	145	25
Matkanjärjestäjä/Ulkomaat	87	38
Yritys	559	364
Suuryritys	143	31
Yksityinen	36	36
Kaupunki	40	7
Korkeakoulu	33	8
Liitto	23	20
Säätiö	6	5
Tapahtumatoimisto	11	5
Yritys/Ulkomaat	21	16
Valtio	67	31
Yhdistys	98	62
Yhteistyökumppani	7	2
<b>Yhteensä</b>	<b>1276</b>	<b>650</b>

Taulukko 7: Asiakasryhmien laskujen määrät ja eri asiakkuudet kappalemäärinä

Taulukko 7 havainnollistaa laskujen määrän jakautumista eri asiakasryhmittäin. Lisäksi tutkimusaineistosta on laskettu, kuinka monta eri asiakkuutta kussakin asiakasryhmässä on. Taulukko 7 osoittaa, että ainoastaan yksityisasiakkaiden laskutuskäyttö on kertaluontoista. Kaikissa muissa asiakasryhmissä on asiakkuuksia, jotka käyttävät kohdeyrityksen palveluita enemmän kuin kerran. Merkittävimpien asiakasryhmien toistuvaa käyttöä tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 6.9.

## 6.2 Laskujen määrän jakautuminen kuukausittain

Kuviossa 5 nähdään A&S Ravintoloiden vuoden 2011 laskujen jakautuminen kuukausittain tilaisuuksien toteutumispäivämäärien mukaisesti. Koska laskutettavien tilaisuuksien osuus kohdeyrityksen kokonaismyynnistä oli ainoastaan 25 prosenttia, nähtiin havainnollistavampana nostaa kuvioon 5 laskujen määrän rinnalle ei vain laskutettujen tilaisuuksien myynnin volyymi, vaan kaikkien ravintoloiden myynnin volyymi, jotta saataisiin selvitettyä, onko laskutettavien tilaisuuksien määrä verrannollinen myynnin volyymiin. Liikesalaisuuden vuoksi myynnin volyymi kuvataan todellisten myyntilukujen sijaan prosenttiosuuksiin suhteutettuna viivadiagrammina, mutta ilman arvopisteitä. Myyntiluvuista voidaan tulkita, että esimerkiksi heinäkuussa myynti on 50 prosenttia kesäkuun myynnissä.

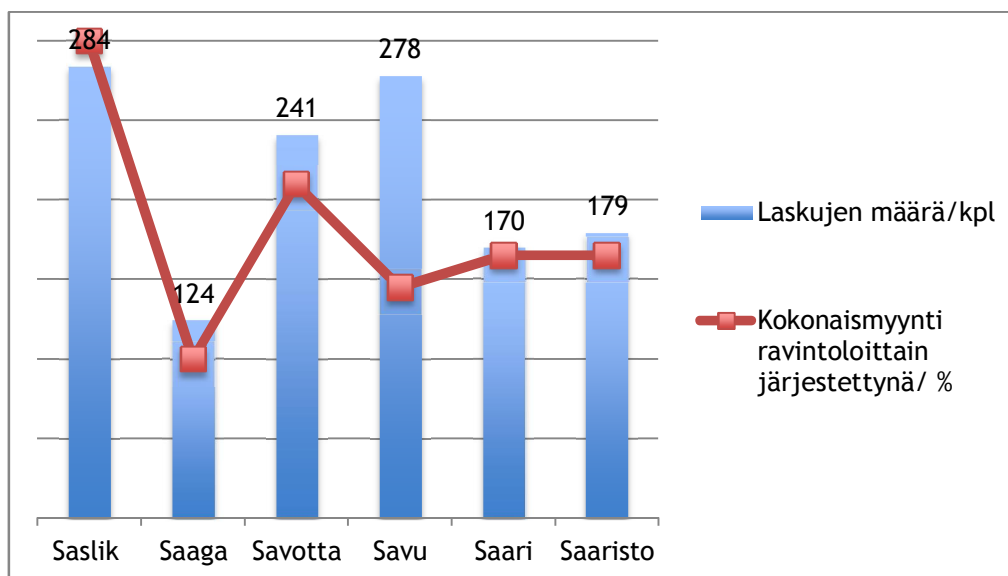


Kuvio 5: Laskujen määrä kuukausittain vuonna 2011 (kpl) sekä myynnin volyymi (%)

Kuvio 5 visualisoi A&S Ravintoloiden myyntisesonkeja hyvin voimakkaasti. Pylväsdiagrammeihin on kuvattu lähetettyjen laskujen kappalemäärät kuukausittain. Kesäkuun 2011 osuus kokonaislaskumäärästä on liki viidenneksen (242 kpl, 19 %) kaikista laskuista. Seuraavaksi eniten laskuja lähetettiin elo-, syys- ja joulukuussa toukokuun kiriessä viidennelle sijalle. Alle 50 laskua lähetettiin huhti-, tammi-, helmi- ja heinäkuun tilaisuuksista. Näiden neljän kuukauden laskujen määrä yhteensä koko vuoden laskuista on vain 14,9 % (189 kpl).

### 6.3 Laskujen määrien jakautuminen ravintoloittain

Vuoden 2011 laskut jakautuivat ravintoloittain melko tasaisesti (Kuvio 6).

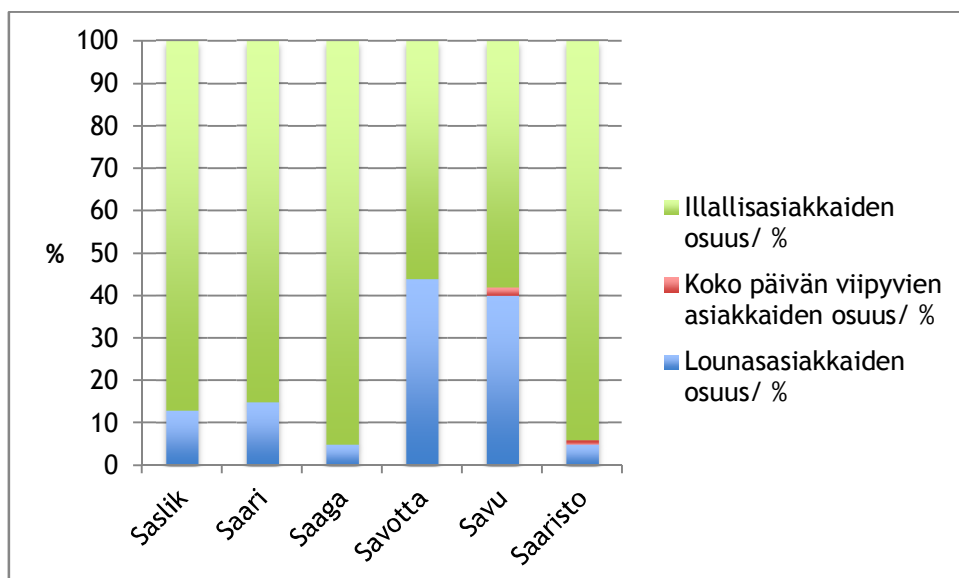


Kuvio 6: Laskujen määrien jakautuminen ravintoloittain (kpl) ja myynnin volyymi (%)

Kuviota 6 tulkittaessa yllätyksenä voidaan pitää Saagan vähäistä laskutusmäärää (124 kappaletta) verrattuna kesäravintoloihin Saari (170 kappaletta) ja Saaristo (179 kappaletta), sillä Saaga on avoinna vuoden ympäri. Samoin kokonaismyynnin volyymi noudattelee hyvin laskutettavien määrää paitsi Savun osalta. Savussa laskutettavien määrä on toiseksi suurin (278 kappaletta), vaikka myyntivolyymiltaan se on ravintoloiden joukosta Saagan jälkeen toiseksi pienin.

#### 6.4 Asiaksmäärien jakautuminen käyttöajankohdan mukaan ravintoloittain

Laskutettujen asiakkaiden perusteella vuonna 2011 A&S Ravintoloiden asiakaskunnasta 25 prosenttia oli lounasasiakkaita ja 75 prosenttia illallisasiakkaita. Ravintoloittain ryhmiteltynä lounas- ja illallisasiakkaiden määrä jakautui laskutettujen asiakkaiden perusteella kuvion 7 mukaisesti.



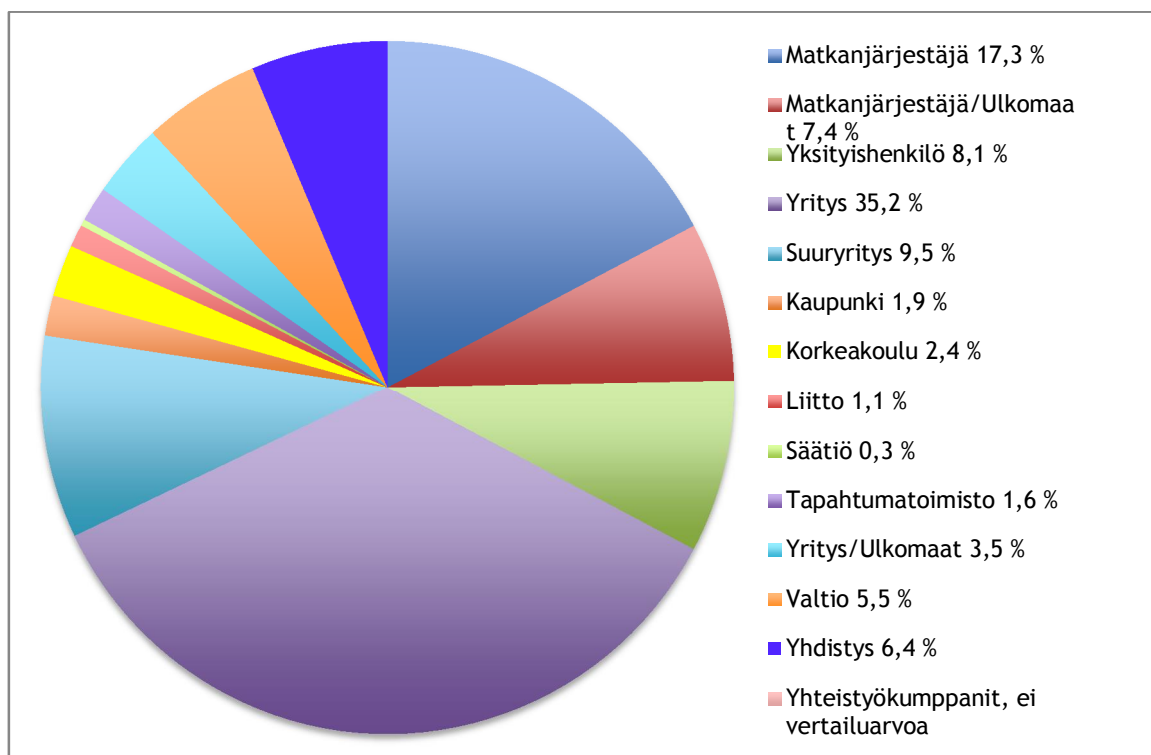
Kuvio 7: Asiakkaiden osuus käyttöajankohdan mukaan ravintoloittain

Kuvio 7 havainnollistaa kaikkia A&S Ravintoloita käytettävän pääasiassa illallisiin. Pienimmät lounasasiakkaiden osuudet, viisi prosenttia kaikesta kyseiseen ravintolaan kohdentuvasta laskutuksesta, ovat Saagassa sekä Saaristossa. Huomionarvoisena seikkana sekä Saariston että Savun asiakkaita löydettiin myös pieni, alle kolmen prosentin, asiakaskunta, jotka viipyvät ravintolassa koko päivän. Nämä koko päivän asiakkaat käyttivät palveluita kokonaisvaltaisesti jääden koko päivän kokouksen jälkeen vielä illalliselle.

#### 6.5 Asiaksmäärien jakautuminen asiakasryhmittäin

Asiakasryhmiä tarkasteltaessa päätettiin laskujen määrän jakautumisen sijaan esitellä tuloksia asiakasmäärien ja kulutettujen summien valossa, sillä niiden nähtiin kuvastavan paremmin kunkin asiakasryhmän merkitystä kohdeyritykselle.

Kuviossa 8 esitellään asiakasmäärien jakautuminen asiakasryhmittäin prosenttiosuuksina kaikista laskutusasiakkaista.

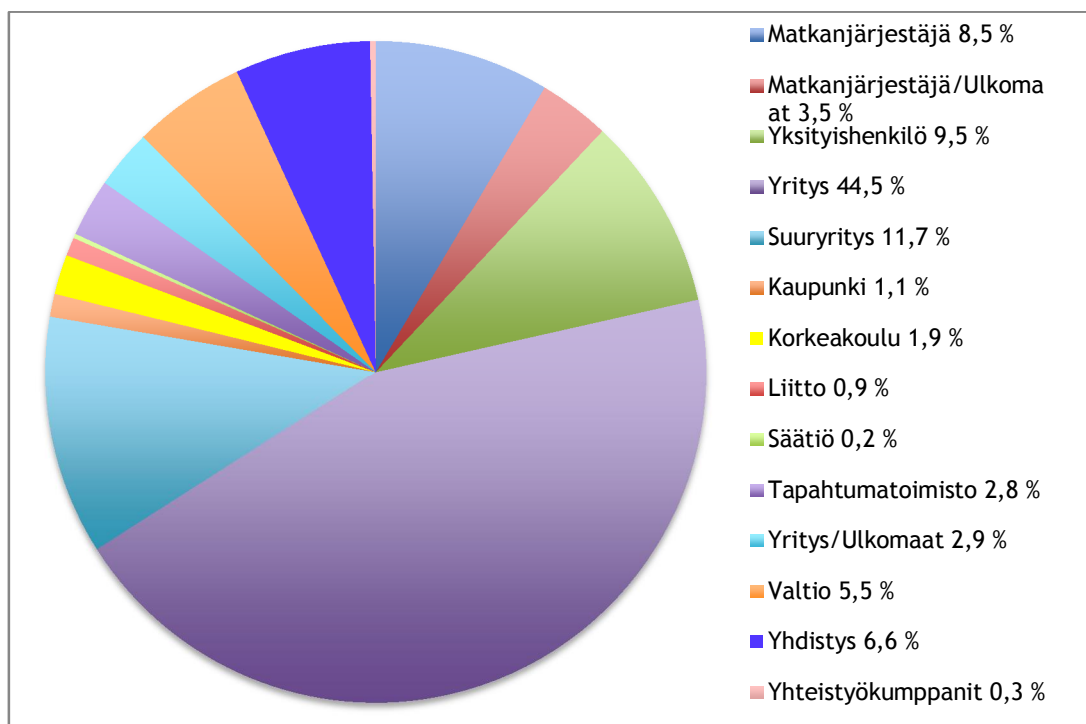


Kuvio 8: Asiakasmäärien jakautuminen asiakasryhmittäin prosenttiosuuksina

Kuvio 8 osoittaa, että asiakasmäärillä mitaten suurimpia asiakasryhmiä olevan yritykset (35,2 %), kotimaiset matkanjärjestäjät (17,3 %), suuryritykset (9,5 %) sekä hieman yllättäen yksityishenkilöt (8,1 %). Yhteenlaskettuna suurimpien asiakasryhmien eli yritysten- ja suuryritysten määrä asiakkaista on liki puolet (44,7 %) ja koti- ja ulkomaalaisten matkanjärjestäjien määrä liki neljänneksen (24,7 %). Yhteistyökumppani-asiakasryhmällä ei ole vertailuarvoa, koska heidän laskunsa olivat koontilaskuja, joista ei nähty asiakasmäärää.

## 6.6 Ostosummien jakautuminen asiakasryhmittäin

Kuviossa 9 tarkastellaan asiakasryhmien ostosummien jakautumista asiakasryhmittäin.



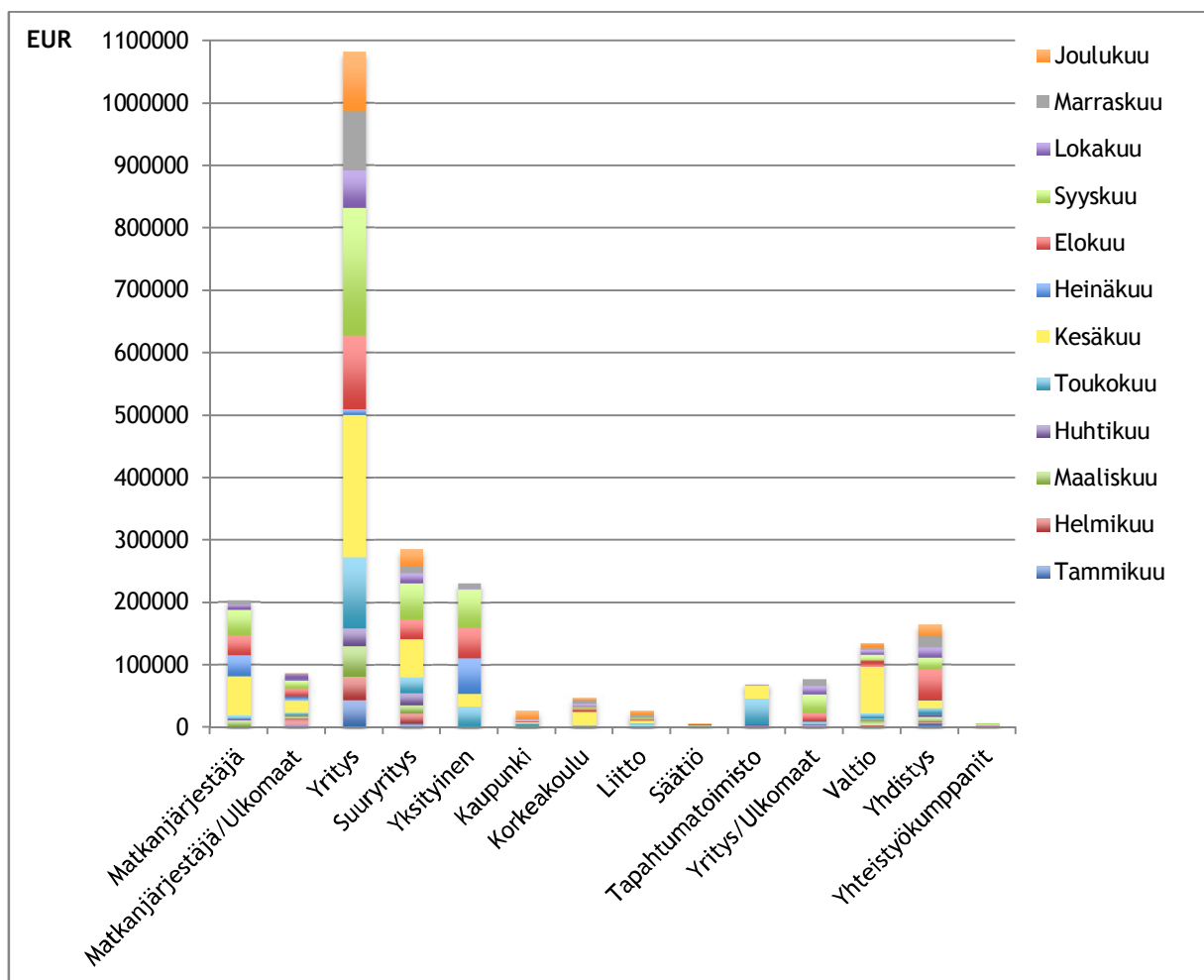
Kuvio 9: Ostosummien jakautuminen asiakasryhmittäin prosenttiosuuksina

Kuvio 9 osoittaa laskutetuilla summilla mitaten suurimpia asiakasryhmiä olevan asiakasmäärin tapaan yritykset (44 %). Seuraavaksi eniten rahaa kuluttivat suuryritykset (11,7 %) ja kolmanneksi eniten hieman yllättäen yksityishenkilöt (9,5 %). Tosin koti- ja ulkomaalaiset matkanjärjestäjäryhmien yhteenlasketut prosenttiosuudet (12 %) olisivat ohittaneet yksityishenkilöiden ostojen määrän. Yllättävänä voidaan myös pitää yhdistysten 6,6 prosentin osuutta.

#### 6.7 Asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain

Kuvio 10 visualisoi eri asiakasryhmien ostojen jakautumista kuukausittain. Tarkemmat euro-määräiset luvut löytyvät liitteestä 1.





Kuvio 10: Eri asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain euroissa

Kuvion 10 mukaan selvästi eniten ostoja tehtiin kesä- ja syyskuussa ja vähiten puolestaan tammi-huhtikuussa. Kaikkein tasaisimpia ravintoloiden käyttäjiä eri kuukausina ovat ulkomalaiset matkanjärjestäjät, joilla on liki saman verran ostoja vuoden jokaisessa kuussa, mutta ostojen volyymi on pientä. Kotimaisilla matkanjärjestäjillä ostoja oli kaikkina muina kuukausina paitsi joulu- ja tammikuussa. Kotimaisten matkanjärjestäjien ostot painottuivat voimakkaasti matkailijakaudelle eli kesä-syyskuulle.

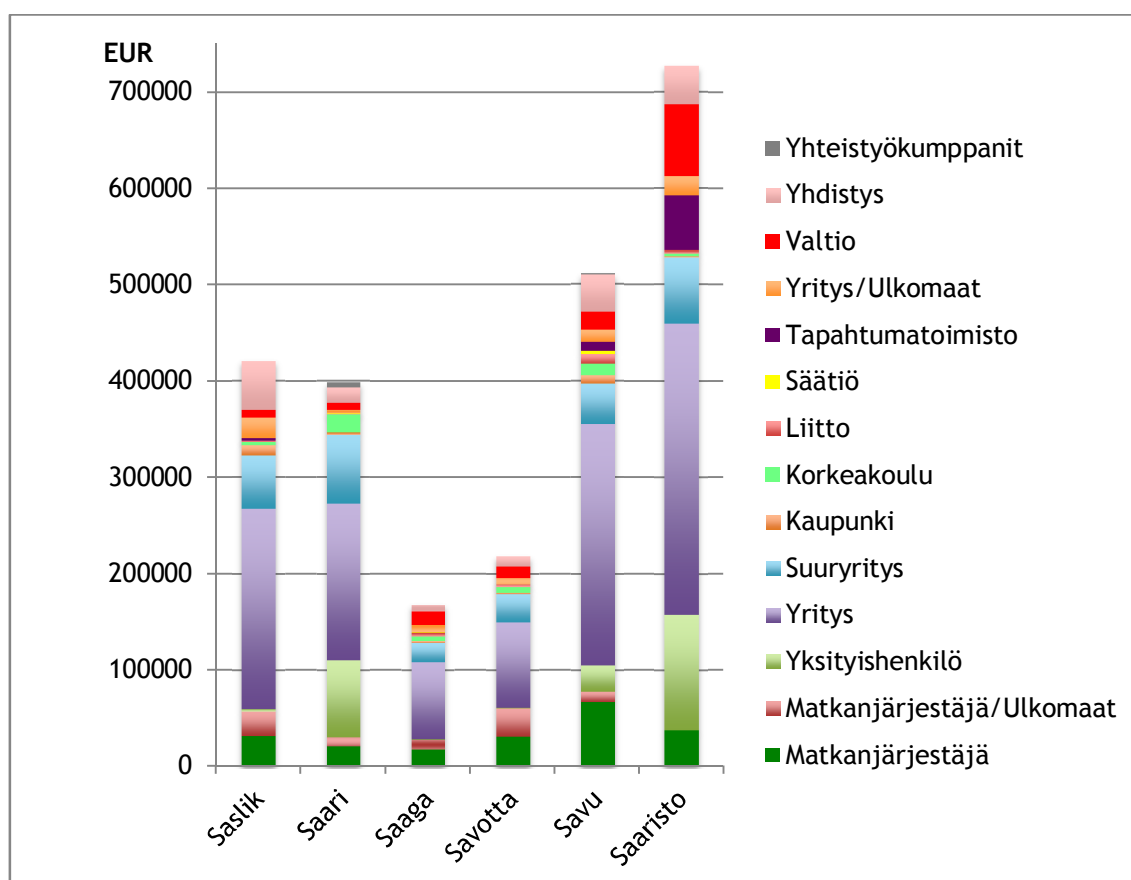
Myös yksityisten asiakkaiden sekä tapahtumatoimistojen ostoissa pääpaino oli touko-syyskuulla. Yksityisasiakkaat tekivät eniten ostoja syyskuussa, kun taas tapahtumatoimistot toukokuussa.

Ostoiltaan suurin asiakasryhmä, yritykset, käytti ravintolapalveluita kuukausittain. Selvästi eniten ostoja tapahtui kesä- ja syyskuussa ja vähiten lomakaudella heinäkuussa. Myös suuryritysten ostokäyttäytyminen noudatti samaa kaavaa ja samankaltaista ostokäyttäytymistä havaittiin myös korkeakoulu- ja valtio-asiakasryhmiin kuuluvissa.

Yhdistysten ostot olivat tasaisia läpi vuoden, eniten ostoja tehtiin elokuussa. Kaupunkien ja liittojen suurimmaksi ostokuukaudeksi puolestaan kirjattiin joulukuu. Säätiöiden vähäinen käyttö painottui loppuvuoteen ja eniten ostoja tehtiin lokakuussa.

## 6.8 Asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain

Kuvio 11 havainnollistaa eri asiakasryhmien ostojen jakautumista ravintoloittain. Tarkemmat euromääräiset luvut liitteessä 2.



Kuvio 11: Eri asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain euroissa

Laskutusmyynnissä kunnostautuivat saarissa sijaitsevat ravintolat Saaristo, Savu ja Saari. Huomattavasti suurin laskutusmyynti, yli 700 000 euroa ja 30 prosenttia kaikesta laskutusmyynnistä, oli Ravintola Saaristossa. Savu ylitti 500 000 euron myynnin (21 %) ja Saaren laskutusmyynti ylsi liki 400 000 euroon (16 %). Saslikin laskutusmyynti puolestaan ylsi 400 000 euron yli (17 %). Saagan ja Savotan 200 000 euron molemmiin puolin olevat laskutusmyynnit ovat yhteensä noin 15 prosenttia kaikesta laskutusmyynnistä.

Jokaisen ravintolan osalta eniten ostoja tekivät yritykset. Saslikin, Saaren ja Saagan osalta yritysten jälkeen seuraavaksi suurin ostajaryhmä olivat suuryritykset, Savotan ja Savun osalta puolestaan matkanjärjestäjät. Saariston toiseksi suurin ostajaryhmä puolestaan oli yksityishenkilöt.

Kolmanneksi suurinta ostajaryhmää etsittäessä ravintoloiden välille muodostui eniten eroja. Saslikissa kolmanneksi eniten ostoja tekivät yhdistykset, Saaressa yksityishenkilöt, Saagassa matkanjärjestäjät, Savotassa ulkomaalaiset matkanjärjestäjät, Savussa suuryritykset ja Saaristossa valtio.

## 6.9 Merkittävimpien asiakasryhmien analysointi

Luvun 6 johdannossa viitattiin laskutusasiakkaiden 10,43 euroa suurempaan keskiostokseen verrattuna kaikkien asiakkaiden keskiostokseen. Asiakasryhmistä seitsemän keskiostos oli pienempi ja kuuden asiakasryhmän keskiostos suurempi kuin kaikkien asiakkaiden keskiostos. Yhteistyökumppani-asiakasryhmän keskiostosta ei voitu laskea, koska asiakasmäärää ei ollut tiedossa.

Asiakasryhmistä kaikkien asiakkaiden keskiostoksen ylittivät suurimmasta keskiostoksesta lähtien laskutussummien perusteella tapahtumatoimistot, yritykset, suuryritykset, yksityishenkilöt, yhdistykset sekä valtio. Koska näiden asiakasryhmien ostokäyttäytymisen tuntemisesta koettiin olevan kohdeyritykselle eniten hyötyä, rajattiin lähempään tarkasteluun näistä laskutettujen summien perusteella kolme merkittävintä asiakasryhmää: yritykset, suuryritykset sekä yhdistykset.

Näiltä kolmelta edellä mainituilta asiakasryhmältä laskutettiin taulukon 7 mukaan yhteensä 800 laskua, laskujen osuus oli siis 63 prosenttia kaikista laskuista. Yhteenlaskettuna näiden kolmen asiakasryhmän myynti oli 63 prosenttia laskutetuista tilaisuuksista ja asiakasmäärä 51 prosenttia. Vastaavat luvut kokonaismyyntiin ja -asiakasmäärään verraten olivat 16 prosenttia myynnistä ja 11 prosenttia asiakkaista.

### 6.9.1 Asiakkaiden ryhmittely käyttökertojen mukaisesti

Yritykset, suuryritykset ja yhdistykset järjestettiin aakkosjärjestykseen asiakkaiden nimen perustella. Tällä tavoin saatiin ryhmiteltyä asiakkaat, jotka käyttivät kohdeyrityksen ravintolapalveluita toistuvasti. Toistuvaksi käytöksi rajattiin vähintään kolme käyttökertaa vuodessa. Taulukkoon 8 on koottu yritysten, suuryritysten ja yhdistysten joukosta toistuvat käyttäjät.

	Toistuvia käyttäjiä/kpl	Tilaisuuksien määrä asiakasryhmässä yhteensä/kpl
Yritys	34	188
Suuryritys	16	120
Yhdistys	6	33

Taulukko 8: Yritysten, suuryritysten ja yhdistysten toistuvien käyttöjen kappalemäärä

Taulukon 8 mukaan yritysten tilaisuuksia laskutettiin 188 kappaletta, suuryritysten 120 ja yhdistysten 33 kappaletta. Toistuvasti käyttäviä eri yrityksiä kirjattiin 34 kappaletta, suuryrityksiä 16 ja yhdistyksiä 6. Huomionarvoista on, että aiemmin kerrottiin kaikkien laskutusasiakkaiden joukosta löydetyn 31 eri suuryritystä, joista 16 suuryrityksen havaittiin käyttävän ravintolapalveluita toistuvasti.

#### 6.9.2 Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien jakautuminen ravintoloittain

Toistuvat käyttäjien käyttökerrat ryhmiteltiin myös ravintoloittain ja ne koottiin taulukkoon 9.

	Saslik	Saari	Saaga	Savotta	Savu	Saaristo	Yhteensä
Yritys	45	31	24	25	33	30	188
Suuryritys	32	23	9	16	23	17	120
Yhdistys	14	7	1	4	4	3	33
Yhteensä	91	61	34	45	60	50	341

Taulukko 9: Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien jakautuminen ravintoloittain, kpl

Kaikkien toistuvasti käyttävien joukosta suosituimmaksi ravintolaksi nousi Saslik yhteensä 91 laskutetulla tilaisuudellaan. Vähiten suosittu ravintoloista toistuvien käyttäjien mukaan oli Saaga (34 tilaisuutta). Muiden ravintoloiden käyttö oli melko tasaista.

#### 6.9.3 Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien ryhmäkoot

Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien ryhmäkoot ryhmiteltiin taulukon 10 mukaisesti.

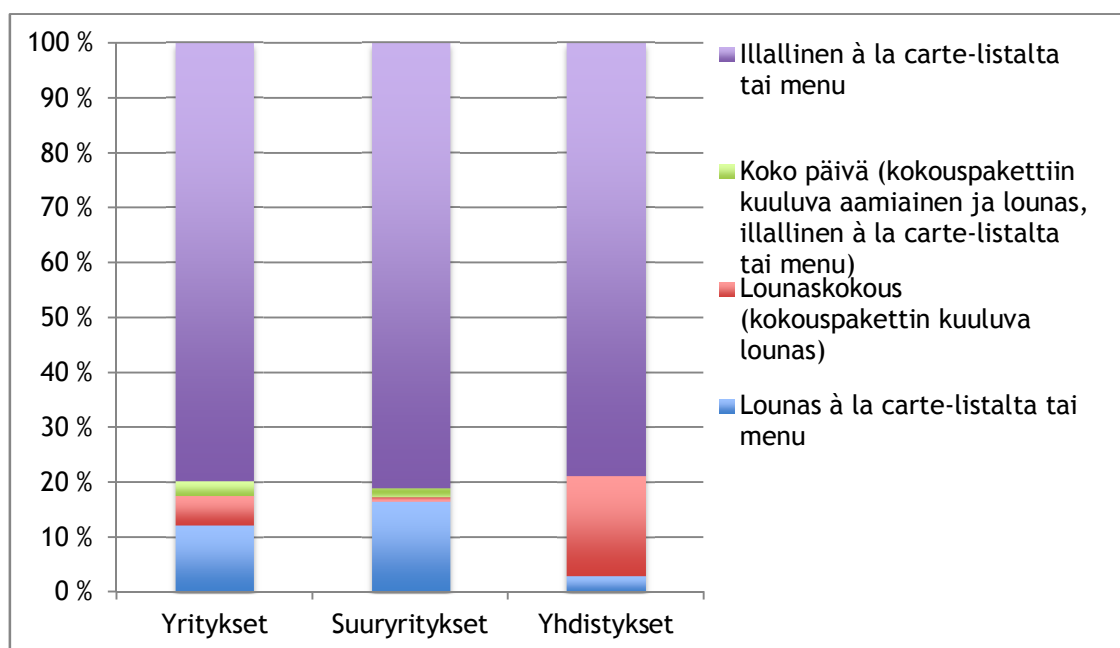
	1-10 hlöä	11-20 hlöä	21-30 hlöä	31-50 hlöä	51-80 hlöä	81-100 hlöä	Yli 100 hlöä	Yli 200 hlöä
Yritys	93	48	29	10	6	0	0	2
Suuryritys	42	43	19	13	2	0	0	1
Yhdistys	15	10	2	3	1	1	0	0

Taulukko 10: Ryhmäkoon jakautuminen toistuvien käyttäjien joukossa, kpl

Taulukosta 10 käy ilmi, että yritysten ja yhdistysten osalta toistuvien tilaisuuksien ryhmäkoko oli useimmiten kymmenen henkilöä tai vähemmän. Suuryrityksillä puolestaan oli eniten 11-20 henkilön tilaisuuksia. Laskutettujen tilaisuuksien määrä väheni lähes suoraan verrannollisesti sitä mukaa, mitä asiakasmäärältään suurempi tilaisuus oli kyseessä.

#### 6.9.4 Toistuvien käyttäjien tilaisuudet ajankohdittain

Kuviossa 12 esitellään toistuvien käyttäjien tilaisuuksien käyttö jaettuna lounas- ja illalliskäyttöön. Lisäksi kuviossa on eriteltyä asiakkaita, jotka ostivat kaikki päivän pääateriansa eli aamiaisen, lounaan ja illallisen kohdeyritykseltä. Lounasasiakkaat on lisäksi jaoteltu à la carte -ruokailijoihin sekä kokouspakettiin kuuluvan lounaan ostajiin.



Kuvio 12: Lounas ja illalliskäyttäjien osuus toistuvista käyttäjistä prosentteina

Kuvio 12 kertoo, että toistuvista käyttäjistä kaikissa asiakasryhmissä noin 80 prosenttia oli illastajia. Yrityksistä 12 prosenttia oli lounastajia, viisi prosenttia kokouslounastajia ja kolme

prosenttia koko päivän käyttäjiä. Suuryrityksistä puolestaan 16 prosenttia oli lounastajia, kokouspakettien käyttö tässä asiakasryhmässä oli vähäistä (yhteensä neljä prosenttia). Yhdistykset puolestaan kokoustivat ahkerasti, lounaskokousten osuus oli 18 prosenttia, pelkkien lounaiden osuus jäi noin kolmeen prosenttiin.

#### 6.9.5 Toistuvien käyttäjien tuotevalinnat

Toistuvista käyttäjistä haluttiin ryhmäkoon lisäksi tietää, mitä tuoteryhmiä he ostivat. Tutkimusaineistoon kerätyt tuotteet yksinkertaistettiin tutkimusta varten kolmeen eri kategoriaan, à la carteen, menuun sekä räätälöityyn menuun. Menu-kategoria sisältää menun lisäksi myös muut kohdeyrityksen tuotevalikoimassa valmiina olevat tuotteet kuten kokouspaketit. Ryhmäkokojen sekä ostojen jakautuminen eri tuotekategorioihin on esitelty taulukossa 11.

Ryh- mäko- ko	1-10 hlöä			11-20 hlöä			21-30 hlöä			31-50 hlöä			51-80 hlöä			81-100 hlöä			Yli 100 hlöä	Yli 200 hlöä		
	AC	M	R	AC	M	R	AC	M	R	AC	M	R	AC	M	R	AC	M	R	0	AC	M	R
Yritys	67	21	7	3	39	6	0	21	8	0	9	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	2
Suur- yritys	21	15	6	2	37	4	0	13	6	0	13	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Yhdis- tys	6	9	0	0	10	0	0	2	0	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
AC = à la carte, M = Menu, R = Räätälöity menu																						

Taulukko 11: Toistuvien käyttäjien ryhmäkoot sekä tuotevalinnat

Taulukosta 11 havaitaan, että maksimissaan kymmenen henkilön ryhmissä yleisintä toistuvasti ostavien yritysten (67 tilaisuutta) ja suuryritysten (21 tilaisuutta) osalta oli tilaaminen à la carte -listalta. Samankokoiset yhdistysryhmät puolestaan kallistuivat tilaamaan valmiin menukokonaisuuden (6 tilaisuutta). Kaikki 11-100 henkilöstä koostuvat ryhmät puolestaan tilasivat kaikissa asiakasryhmissä useimmin valmiin menukokonaisuuden. 21-30 henkilön tilaisuuksissa yritysten (8 tilaisuutta) ja suuryritysten (6 tilaisuutta) osalta tehtiin myös räätälöityjä menukokonaisuuksia. Kaikkiin yli 200 henkilön tilaisuuksiin tehtiin räätälöity menu.

Tutkimusaineistoa ei opinnäytetyön julkisuuden vuoksi kohdeyrityksen pyynnöstä tutkittu tämän laajemmin.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimusasettelussa opinnäytetyön pääongelmaksi määriteltiin selvittää, mitkä eri laskutusasiakasryhmät käyttävät kohdeyrityksen ravintolapalveluja sekä millaista eri lasku-

tusasiakasryhmien ostokäyttäytyminen on eri kuukausina kussakin ravintolassa sekä kaikissa kohdeyrityksen yksiköissä yhteensä.

Aihepiiriä lähestyttiin tarkastelemalla majoitus- ja ravitsemisalaa toimialana sekä esittelemällä tarkemmin kohdeyrityksen ravintolat. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muotoutui segmentoinnin ja ostokäyttäytymisen ympärille. Seuraavissa alaluvuissa esitellään empiiristen tulosten johtopäätökset.

## 7.1 Johtopäätökset asiakasryhmittelyihin pohjautuen

Kohdeyrityksen vuoden 2011 asiakkaat lajiteltiin neljääntoista eri ryhmään. Oli positiivista huomata laskutus asiakaskannan olevan laaja, ja että toistuvaa käyttöä ilmeni. Tämä kertoo, että kohdeyritys ei ole tehnyt tarkkaa segmentointia, vaan palveluja pyritään tarjoamaan laaja-alaisesti eri asiakasryhmille. Asiakaskannan monipuolisuutta voidaan pitää hyvänä asiana, tällöin yksittäisten asiakassuhteiden katkeaminen ei vielä horjuta myyntilukuja. Isot yksityistilaisuuden näyttäytyvät aineistossa suurina myyntilukuina. Isot yksityistilaisuudet ovat kuitenkin kertaluonteisia, esimerkiksi yksityisasiakkaiden kohdalla häitä, joista ei voikaan hakea toistuvaa käyttöä. Yritysiasiakkaiden kohdalla isojen yksityistilaisuuksien toistuvuutta voisi hakea järjestämällä tilaisuuden vuosittain kohdeyrityksen eri ravintolassa tai esimerkiksi 1-3 vuoden välein samassa ravintolassa.

Bonoman ja Shapiron (1983) pesämalliin verraten asiakkuudet ryhmiteltiin tässä opinnäytetyössä pesän uloimpien kehien eli demografisten tekijöiden ja ostamistavan perusteella, jotka eivät selitä ostokäyttäytymistä niin hyvin kuin sisempien kehien tiedot kuten tilannemuuttujat ja päätöksentekijän persoonalliset mieltymykset. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin tärkeä ensiaskel kohdeyrityksen asiakkuuksien hallinnassa ja sen vuoksi ryhmittely on tehty maltillisesti ja esimerkiksi yritysten ryhmittely päättyi yrityksiin ja suuryrityksiin jakamiseen. On myös muistettava, että opinnäytetyön tutkimusaineistoksi oli rajattu laskuilta ja kuiteilta löytyvä data.

Tutkimusaineisto vahvisti käsitystä myös kohdeyrityksen asiakaskunnasta. On kuitenkin muistettava, että laskutettujen tilaisuuksien osa myynnistä oli vain 25 prosenttia, joten kokonaisvaltaista kuvaa kohdeyrityksen asiakaskunnasta ei täten voi muodostaa. Laskutettujen tilaisuuksien asiakasmäärät sekä ostosummat osoittivat vahvasti yritysten ja suuryritysten tuovan valtaosan (56,2 prosenttia) laskutusmyynnistä.

Koti- ja ulkomaalaiset matkanjärjestäjät puolestaan toivat liki 25 prosenttia laskutettujen tilaisuuksien asiakkaista, mutta myynniltään ne jäivät siitä puoleen, 12 prosenttiin. Tätä selittää se, että matkanjärjestäjien tilaisuuksista laskutetaan yleensä vain ruokamyynti, eli juo-

mat maksetaan paikan päällä, jolloin koko tilaisuuden keskiostosta ei jää mitään dokumenttia. Matkanjärjestäjien suosikkiravintolaksi nousi laskutettujen summien perusteella Savu.

Matkanjärjestäjien tekemät varaukset eivät enää ole pelkästään matkailijaryhmille tekemiä varauksia, vaan niiden kautta tulee enenevässä määrin myös yritysvarauksia, esimerkiksi kannustematkoihin liittyviä ruokailuja sekä myös kongresseihin liittyvien pre- ja post-tourien ruokailuja. Matkanjärjestäjien tekemissä varauksissa onkin tärkeää huomioida paikan päällä ravintolassa, millainen asiakas on lopulta kyseessä, sillä saman matkanjärjestäjän kautta voi tulla ostokyyvyltään, kansallisuudeltaan ja odotuksiltaan hyvin erilaisia asiakkaita.

Myös yksityisasiakkaiden sekä tapahtumatoimistojen ostoissa pääpaino oli touko-syyskuulla, sillä kesäkaudella avoinna olevissa Helsingin edustan saariravintoloissa järjestettiin tuona aikana useita laskutettavia yritysjuhlia sekä perhejuhlia, kuten häitä. Yksityisasiakkaat tekivät eniten ostoja syyskuussa, kun taas tapahtumatoimistot toukokuussa.

Tapahtumatoimistojen asiakkaina ovat useimmiten yritysryhmät. Tällöin tapahtumatoimisto toimii tilaisuuden organisaattorina ja koostaa asiakkaalle kokonaispaketin, jossa ruokailu on yhtenä osana. Tapahtumatoimistojen toiminta noudatteleekin siis hyvin paljon matkanjärjestäjien toimintaa, mutta tapahtumatoimistojen ostokäyttäytyminen riippuu asiakasyritysten toiveista.

Valtaosan asiakasryhmistä todettiin käyttävän ravintolapalveluita toistuvasti. Tarkemman tarkastelun kohteina olleiden asiakasryhmien eli yritys-, suuryritys- ja yhdistysasiakkaiden ostokäyttäytymisessä on tunnistettavissa Löytänän ja Kortesuon (2011) kuvaukset yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisen erityispiirteistä. Yritysasiakkaiden toistuvaa käyttöä selittää esimerkiksi pitkä asiakassuhde, halu ennakoida ja se, että käyttäjiä on useampia. Tosin ravintolapalveluja käytettäessä kunkin henkilökohtaiset mieltymykset, vetovoimaisuus, yllätyksellisyys sekä tunteisiin vetoaminen näkyvät alle kymmenen henkilön tilaisuuksissa, jotka haluavat tehdä itse menuvalintansa à la cartelta. Toistuvasti käyttävät yhdistykset puolestaan halusivat ennakoida kulutetun summan ja tilasivat tietyt tarjoilut jo etukäteen.

## 7.2 Johtopäätökset ostoista kuukausitasolla

Empiirisistä tuloksista huomattiin, että kohdeyrityksen myynnin volyymi noudattelee laskutettavien tilaisuuksien määrää lähes identtisesti. Karkeasti sanoen voidaan sanoa laskutusosaston kiireen olevan verrannollinen kohdeyrityksen myyntiin. Vaikka laskutettujen tilaisuuksien euromääräinen arvo oli vain 25 prosenttia kokonaisymynnistä heijasti se hyvin kokonaisymyntilukuja ja osoitti, että myös laskujen määrällä mitattuna kohdeyrityksen sesonkien painottuneen vuonna 2011 vuoden jälkipuoliskolle.



Ainoat poikkeavat laskutuskuukaudet olivat heinäkuu sekä lokakuu. Heinäkuun tilaisuuksista lähetettiin kokonaisynttiin nähden vähemmän laskuja, jota osaltaan selittää yritysten loma-kausi, jolloin valtaosa laskuista maksetaan paikan päällä ja laskutettaviksi tilaisuuksiksi jäävät isommat yksityistilaisuudet kuten hääjuhlat. Lokakuussa puolestaan lähetettiin enemmän laskuja kuin mitä myyntiluvut indikoivat. Tähän osasyys pohdittiin kohdeyrityksen lokakuussa olleita teemaviikkoja, jolloin esimerkiksi Saslikissa on tarjolla hintavaksi miellettyä karhumenü, jonka vuoksi tilaisuuksien keskiostos nousee, vaikka ryhmäkokoo ei olisikaan kovin suuri ja tämä todennäköisesti lisää laskutuksen määrää.

### 7.3 Johtopäätökset ostoista ravintolatasolla ja käyttöajankohdan mukaan

Tutkimustuloksista selvisi myös tilaisuuksien ajankohtien perusteella, että kohdeyrityksen ravintolat mielletään vahvasti illalliseravintoloiksi. Laskutettujen tilaisuuksien määrällä mitattuna suosituimmaksi ravintolaksi osoittautui Saslik. Saslik kuitenkin on avoinna myös lounasaikaan, joten kohdeyritys voi hyödyntää tutkimusaineiston dataa ja kartoittaa sitä kautta lounasaikaan käyttäviä asiakasryhmiä sekä heidän tuotekäyttöään. Olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin, millaisia Saslikin lounasasiakkaat ovat ja mikä saa heidät valitsemaan kohdeyrityksen ravintolatarjonnasta nimenomaan kyseisen ravintolan. Myös muilla lounasaikaan avoinna olevilla kohdeyrityksen ravintoloilla olisi kapasiteettia kasvattaa lounasmyyntiä.

Vastaavasti toisessa ääripäässä Saagassa havaittiin olevan vähiten laskutettuja tilaisuuksia. Syvempi asiakasymmärrys olisikin Saagan osalta erittäin tärkeää, ei niinkään siitä syystä, miksi Saaga valitaan illallisaikaksi, vaan myös siksi, miksi sitä ei valita. Saagan osalta pieni lounasasiakkaiden määrä selittyy myös sillä, että se on lounasaikaan avoinna ainoastaan arkipäivisin joulukuussa.

Saaristo puolestaan oli vuonna 2011 avoinna lounasaikaan arkisin sekä lounasaikaan lasketta-valle sunnuntaibrunssille touko-elokuussa. Pientä lounasasiakkaiden määrää Saaristossa selittää se, että vuonna 2011 Saaristoa ei vielä ollut löydetty isompien ryhmien lounaspaikaksi. Sunnuntaibrunssilla kävijät puolestaan ovat paikan päällä maksavia asiakkaita.

Lisäksi esiin nousi, että laskutusta tehdään laskutussummien perusteella eniten Saaristossa ja Savussa oleviin tilaisuuksiin, mikä indikoi, että kyseisten ravintoloiden osalta myyntipalvelun rooli ennakkomyyntissä ja suosittelussa on merkittävä. Myyntipalvelun rooli on tärkeä myös asiakkuuksien tunnistamisessa, sillä valtava määrä asiakastietoa on muistin varassa. Toisaalta pieni tiimi ja henkilökohtainen myyntiote tuo työhön persoonallisuutta.

Teoreettinen keskustelu ostokäyttäytymisestä muistuttaa kuitenkin, että tutkimuksessa tehdyt päätelmät eivät kokonaan selitä ostokäyttäytymistä ja ei ole todennäköistä, että eri asiakasryhmien ostokäyttäytyminen jatkuisi identtisenä vuodesta toiseen.

## 8 Pohdinta

Kilpailu ravintola-alalla kiristyy vuosi vuodelta. Alalla on paljon erilaisia toimijoita, jonka vuoksi erottautuminen on elintärkeää ja sen vuoksi on tärkeää seurata toimialaa, trendejä sekä palveluliiketoiminnan kehittymistä. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan mahdollisuudet, jotka voivat luoda kilpailuetua.

Opinnäytetyön aihe oli vahvasti työelämän tarpeesta lähtevä. Kohdeyritys on yksityinen perheyrius, jonka on pyrittävä segmenttoimaan markkinoita luovasti ja keskittyä jo olemassa olevien asiakkaiden tuntemiseen kuin uusien asiakkuuksien hankkimiseen. Sen vuoksi on pyrittävä aktivoimaan jo olemassa olevia asiakkaita sekä tekemään lisämyyntiä. Tämän onnistuminen on mahdollista, kun asiakkaasta tiedetään muutakin kuin demografiset tiedot. Kohdeyrityksellä ei ollut käytössään tietojärjestelmää laskutusasiakkuuksien hallintaan, joten tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoksi Excel-tiedostoon syötetty data toimii ensiaskeleena asiakastiedon keräämiselle ja asiakasymmärryksen rakentamiselle. Opinnäytetyötä varten syötetty data osoittautui kohdeyritykselle tärkeimmäksi anniksi, sillä vaikka tietoa kyllä oli olemassa, oli se pirstaloituneena eri tiedostoihin, järjestelmiin ja mappeihin. Arantola (2006, 53) muistuttaa kuitenkin, että datasta on ymmärtämiseen pitkä matka, sillä data tarvitsee jalostaa ja tulkita.

Olen työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa seitsemän vuotta ja sinä aikana yritys on kasvanut kahdella ravintolalla, Ravintola Savulla ja Ravintola Saaristolla. Molempien ravintoloiden liikeideat ja nimet uudistuivat A&S Ravintoloille siirtymisen myötä ja niiden mukana kohdeyritykselle tuli myös uudenlaista asiakaskuntaa, joiden käyttötavat ja tottumukset erosivat aiempien ravintoloiden käyttäjien vastaavista. Siirtymävaiheessa huomasi konkreettisesti, miten tärkeä työväline asiakastieto on, sillä asiakasrekisterit ja sopimukset eivät siirtyneet sellaisenaan aiemmilta toimijoilta.

Alunperin kunnianhimoisena tavoitteenani oli syöttää tutkimusaineistoksi myös vuoden 2012 laskut ja tehdä vertailuja eri vuosien välillä, mutta jo yhden vuoden tietojen syöttäminen oli erittäin aikaa vievää ja Excel-taulukon sarakkeiden käsittely isolla datamäärällä haastavaa, joten tutkimus rajattiin vain yhteen kalenterivuoteen.

Opinnäytetyön julkisuus vaikutti datan analysoinnin rajaukseen, joten sen vuoksi kiinnostava data tuoteryhmistä jäi käsittelemättä. Analysointia on tarkoitus tehdä kohdeyrityksessä tämän opinnäytetyön tulosten ja datan pohjalta kohdeyrityksen johtoryhmästä sekä taustaor-

ganisaation ja päällikkötason henkilöistä koostuvassa työryhmässä. Harkinnassa on myös järjestelmien päivitys niin, että varausjärjestelmissä, kassoilla ja myyntireskontrassa oleva tieto saataisiin yhdistettyä ilman manuaalista datan syöttöä Excel-taulukkoon ja sitä kautta jalostettua, tulkittua ja tuotua sekä taustaorganisaatiolle että asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tuotesuunnittelussa kohdeyrityksen apuna puolestaan voisi olla fiktiivisten käyttäjäpersoonien suunnittelu kustakin asiakasryhmästä

Esittelin opinnäytetyön aihetta myös posterin (liite 3) avulla Laurean Service Innovation & Design-seminaarissa 14.3.2013. Itse seminaarin mielenkiintoisinta antia oli ravintola-alaa sivunnut Promise Ltd:n Nick Coatesin puheenvuoro, joka käsitteli co-creation projektia, joka oli tehty hampurilaisravintolaketju McDonald'sille brändilupausten lunastamiseksi. Co-creation-termi kehittyi Coatesin mukaan koko ajan, mutta ydinajatuksena siinä on osallistaa tuotteen tai palvelun käyttäjät mukaan kehitystyöhön. Coates esitti, että co-creation ei ole prosessi vaan paikka: ”Liisa Ihmemaassa”. ”Ihmemaassa” kehitystyössä ei saa keskittyä siihen, mikä ei ole mahdollista, vaan mikä on mahdollista ja huomio on keskitettävä asiakkaan ydinongelmaan. Esimerkissä McDonald'sissa ei ollut tarve kehittää hampurilaisista entistä parempia, vaan haluttiin kehittää asiakaskokemusta ja luoda brändilupausten mukaisesti hampurilaisravintolaan perheille sopiva konsepti.

Keskustelin posterin äärellä Coatesin kanssa asiakkaiden integroimisesta ravintoloiden palvelun ja tuotteistuksen suunnitteluun. Hän koki asiakaslupausten täyttämisen tärkeäksi sekä kannusti ottamaan asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Hän muistutti odotusten ravintolapalveluita kohtaan olevan myös hyvin kulttuurisidonnaisia, joten esimerkiksi Suomessa toimiva konsepti ei välttämättä toimisi Iso-Britanniassa. Coates nosti esiin Suomessa olevan myös hyvin vahvaa teknologista osaamista, joten esimerkiksi mobiilisovellusten hyödyntäminen voisi tuoda kilpailuetua ravintola-alalla.

Kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli erittäin mielenkiintoinen, mutta raskas. Datan syöttäminen ja aineiston ryhmittely lisäsi omaa asiakastietämystäni laskutusasiakaskunnasta. Tässä opinnäytetyössä saatiin kartoitettua neljännes kohdeyrityksen asiakaskunnan ostokäyttäytymisestä, pääsy kolmen muun neljänneksen ostokäyttäytymiseen käsiksi toisi varmasti kohdeyritykselle kilpailuetua, mutta tiedon kerääminen olisi suoritettava paikan päällä ravintoloissa haastatellen ja havainnoiden ja näin päästäisiin kiinni syvemmin ostokäyttäytymisen syihin.

Lisäksi ravintolaruokailun yleistymisen ja ruoasta kiinnostumisen lisääntymisen myötä kuluttajillakin on luontaista kiinnostusta ravintolapalveluihin, niiden testaamiseen ja kehittämiseen, joten esimerkiksi asiakaspaneelin kokoaminen eri asiakasryhmistä ja eri ravintoloiden käyttäjistä voisi toimia kohdeyrityksen apuna kehitystyössä ja vahvistaa tärkeimpien asiakasryhmien sitoutumista kohdeyritykseen. Ravintoloiden käyttö on kuitenkin mielikuvasta ja mielihaluista

kiinni. Kameleonttikuluttajan taltuttaminen on haaste, mutta kohdeyrityksen vahvuutena on tarjota kuusi erilaista ravintolaa - kuusi erilaista elämystä.

## Lähteet

### Teokset

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Bonoma T. & Shapiro B. 1983. Segmenting the industrial market. Lexington: Lexington Books.

Cichy, R. & Hickey, P. 2005. Managing Service in Food and Beverage Operations. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Dulen, J. 1998. Changing tastes. Restaurants and Institutions 108, 58-69.

Finkelstein, J. 1989. Dining Out. A sociology of modern manners. Oxford: Polity Press.

Heikkinen, V.A. 2012. Ravintola-asiantuntijaksi tunnissa - poimintoja gastrosofisesta aakkosistosta. Teoksessa Itkonen M. & Heikkinen V.A. (toim.) Mieliin kielin kaupungissa. Esseitä ruoka- ja matkailukulttuurista. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, 25-62.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Mertanen, E. 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 79.

Muller, C.C. & Woods R.H. 1994. An expanded restaurant typology. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 35, 27-37.

Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell.

Pääkkönen, H. & Hanifi, R. 2011. Ajankäytön muutokset 2000-luvulla. Tilastokeskus. Elinolot.

Rehn, A. 2012. Mäkkäristä Michelin-tähtiin - ravintolat luovassa kaupunkitaloudessa. Teoksessa Itkonen M. & Heikkinen V.A. (toim.) Mieliin kielin kaupungissa. Esseitä ruoka- ja matkailukulttuurista. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, 63-80.

Rope, T. 1998. Business to business - markkinointi. Porvoo: WSOY.

Siquaw, J.A., Mattila A., & Austin J.R. 1999. The brand-personality scale. An application for restaurants. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 40, 48-55.

Varjonen, J. & Peltoniemi, A. 2012. Kodin ulkopuolella ruokailu osana ruokailutottumusten muutosta 1990-2010. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 1/2012

Vihmo, J. 2012. Ravintolat ankkuroituvat suomalaisten arkeen yhä tiiviimmin. Vitriini 8/2012, 18-21.

### Sähköiset lähteet

Alkoholiasiat ravintolassa. 2012. Luettu 2.1.2013.

[http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira\\_ohje\\_11\\_2012.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_11_2012.pdf)

A&S Ravintolat 2012a. A&S Ravintolat 6 ainutlaatuista ravintolaa, 6 unohtumatonta elämystä. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/yritys/tarina.html>

A&S Ravintolat 2012b. Suomen legendaarisin ravintola täyttää tänä vuonna 40 vuotta. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/saslik/esittely.html>

A&S Ravintolat 2012c. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/saaga/esittely.html>

A&S Ravintolat 2012d. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/saari/esittely.html>

A&S Ravintolat 2012e. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/savotta/esittely.html>

A&S Ravintolat 2012f. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/savu/esittely.html>

A&S Ravintolat 2012g. Viitattu 14.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/ravintolat/saaristo/esittely.html>

A&S Ravintolat Mediahakemisto. 2012. Viitattu 25.10.2012. <http://www.asrestaurants.com/FI/tietopankki/mediahakemisto.html>

Balance Consulting. 2012. Tulostiedote 14.6.2012. Oy Russian Room Ltd:n liikevaihdon lievä kasvu toi lievän tulospaannuksen. Luettu 1.10.2012. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120601/13396849870590>

Katers, N. 2013. About theme restaurants. Luettu 20.1.2013. [http://www.ehow.com/about\\_4740123\\_theme-restaurants.html#ixzz2lXvpch9](http://www.ehow.com/about_4740123_theme-restaurants.html#ixzz2lXvpch9)

MaRa. 2011. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. Luettu 18.11.2012. <http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/hotelli-ja-ravintola-alan-taskutilasto.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Ammattikorkeakoulut. Viitattu 11.2.2013 <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. 2013. Viitattu 28.2.2013. <http://www.saatiopalvelu.fi/fi/mika-on-saatio/>

Talouselämä 500. Viitattu 6.2.2013. <http://www.talouselama.fi/te500/listaus/?view=ranklist&begin=1&end=100>

Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskus. Viitattu 29.9.2012. <http://stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>

Valvira. 2012. AB\_anniskeluravintoloiden\_myynti\_vuonna 2011. Luettu 18.11.2012. [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi\\_2011](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2011)

Wikipedia. 2012. Zetor (ravintola) Luettu 3.1.2013. [http://fi.wikipedia.org/wiki/Zetor\\_\(ravintola\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Zetor_(ravintola)).

Julkaisemattomat lähteet

Coates, N. 2013. Co-creation consultant. Promise Ltd United Kingdom. Service Innovation & Design seminaaripuheenvuoro ja haastattelu. 14.3.2013. Espoo.

Haataja, J. 2012. Myynti- ja markkinointijohtajan haastattelu. A&S Ravintolat. Helsinki.

Hämäläinen, E. & Rantanen, A. 2011. Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät teemahotelli Helkassa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Lindroos, A. 2012. Toimistopäällikön haastattelu. A&S Ravintolat. Helsinki.

Mahkonen, E., Metsola, C. & Virta, J. 2009. Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: Asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin uudelleen rakentaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Saarto, M. 2009. Ostokäyttäytyminen ja asiakastyytyväisyys anniskeluravintola Skippie's Barissa. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Sipinen, J. 2009. Karl Fazer Cafén yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen vuosina 2008 ja 2009. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Tainio, S. 2012. Toimitusjohtajan sähköposti. A&S Ravintolat. Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1: Ravintola Saslikin Meriitti-kabinetti .....	16
Kuva 2: Ravintola Saagan sisustusta .....	17
Kuva 3: Ravintola Saaren Belvedere-parvi.....	18
Kuva 4: Ravintola Savotan Peräkammari.....	18
Kuva 5: Ravintola Savu talvella.....	19
Kuva 6: Ravintola Saariston Väylä-sali .....	20



## Kuviot

Kuvio 1: Ravintola-alan suhde elämys- ja matkailualoihin .....	10
Kuvio 2: Ravintoloiden toimialaluokitus .....	11
Kuvio 3: A&S Ravintoloiden organisaatiokaavio .....	15
Kuvio 4: Segmentoinnin pesämalli .....	25
Kuvio 5: Laskujen määrä kuukausittain vuonna 2011 (kpl) sekä myynnin volyymi (%).....	36
Kuvio 6: Laskujen määrien jakautuminen ravintoloittain (kpl) ja myynnin volyymi (%) ....	37
Kuvio 7: Asiakkaiden osuus käyttöajankohdan mukaan ravintoloittain.....	38
Kuvio 8: Asiakasmäärien jakautuminen asiakasryhmittäin prosenttiosuuksina .....	39
Kuvio 9: Ostosummien jakautuminen asiakasryhmittäin prosenttiosuuksina.....	40
Kuvio 10: Eri asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain euroissa .....	41
Kuvio 11: Eri asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain euroissa.....	42
Kuvio 12: Lounas ja illalliskäyttäjien osuus toistuvista käyttäjistä prosentteina.....	45

## Taulukot

Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä.....	9
Taulukko 2: Esimerkkejä eri ravintolaluokkiin kuuluvista ravintoloista.....	13
Taulukko 3: A&S Ravintoloiden asiakastiedon jakautuminen .....	22
Taulukko 4: Asiakkaiden segmentointi kannattavuuden ja aktiivisuuden perusteella.....	23
Taulukko 5: Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden erityispiirteet.....	24
Taulukko 6: Asiakasymmärryksen kenttää kaventavat uskomukset sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet.....	30
Taulukko 7: Asiakasryhmien laskujen määrät ja eri asiakkuudet kappalemäärinä.....	35
Taulukko 8: Yritysten, suuryritysten ja yhdistysten toistuvien käyttäjien kappalemäärä... ..	44
Taulukko 9: Toistuvien käyttäjien tilaisuuksien jakautuminen ravintoloittain, kpl.....	44
Taulukko 10: Ryhmäkoon jakautuminen toistuvien käyttäjien joukossa, kpl .....	45
Taulukko 11: Toistuvien käyttäjien ryhmäkoot sekä tuotevalinnat.....	46

## Liitteet

Liite 1: Asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain laskujen perusteella (EUR)..	60
Liite 2: Asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain laskujen perusteella (EUR).	61
Liite 3: Opinnäytetyöposterit Laurea Service Innovation & Design -seminaarissa.....	62

Liite 1: Asiakasryhmien ostojen jakautuminen kuukausittain laskujen perusteella (EUR)

	Matkanjärjestäjä	Matkanjärj./Ulkom.	Yritys	Suuryritys	Yksityinen	Kaupunki	Korkeakoulu	Liiitto	Säätiö	Tapahtumatall.	Yritys/Ulkoma.	Valtio	Yhdistys	Yhteistyök.	YHTEENSÄ
Tammikuu	5330	3640	45010	6910	240	540	950	0	0	0	1170	1130	7190	0	72110
Heinäkkuu	1190	11370	36840	16410	0	0	940	0	540	1010	170	2610	2390	0	73470
Maaliskuu	10540	3850	48700	12960	2560	1990	0	1290	0	710	0	9060	7940	0	99600
Huhtikuu	1960	1650	29080	19930	0	240	340	0	0	2750	4380	2640	3440	0	66410
Toukokuu	6650	3640	113440	25190	31680	3770	2090	5190	0	41970	4470	7900	10110	0	256100
Kesäkuu	61550	18800	279060	60370	20370	2000	20860	4950	930	20290	100	74140	11240	1720	526380
Heinäkuu	33500	6790	9310	510	56560	100	0	0	0	0	0	440	240	700	108150
Elokuu	31610	12210	117820	31540	48670	1900	5130	1210	810	0	12670	9180	48710	1450	322910
Syyskuu	40660	12170	203620	58070	61830	1660	3070	3200	540	0	23820	9960	18140	2850	439590
Lokakuu	8740	10440	59870	16050	90	720	4940	0	2400	2340	12700	8240	16560	0	143090
Marraskuu	6350	330	100440	9790	9100	1560	5410	0	0	0	10190	1160	17360	0	161690
Joulukuu	600	300	94500	28540	0	12800	3710	6120	110	0	1050	8260	18730	0	174720
	208680	85190	1087690	286270	231100	27280	47440	21960	5330	69070	70720	134720	162050	6720	2444720

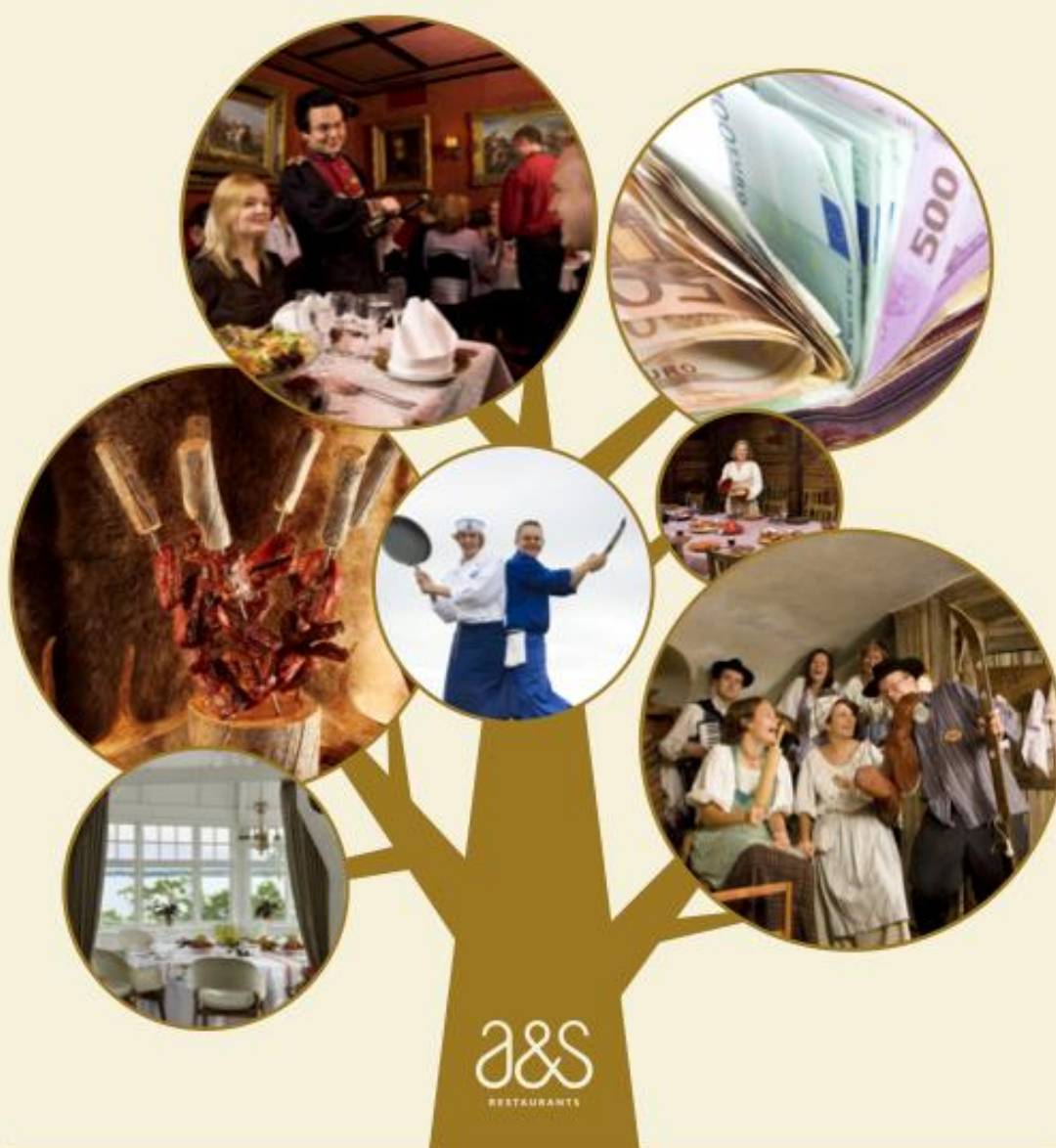
Liite 2: Asiakasryhmien ostojen jakautuminen ravintoloittain laskujen perusteella (EUR)

	Saslik	Saari	Saaga	Savotta	Savu	Saaristo	YHTEENSÄ
Matkanjärjestäjä	32010	21870	18530	31220	67110	37940	208680
Matkanjärjestäjä/Ulkomaat	25350	9200	9780	29750	11110	0	85190
Yksityishenkilö	2980	79610	630	790	27410	119680	231100
Yritys	206980	162140	79380	87890	249410	301890	1087690
Suuryritys	55130	71190	20060	29670	41860	68360	286270
Kaupunki	10610	2460	2290	1330	9140	1450	27280
Korkeakoulu	3340	19090	4720	5790	11470	3030	47440
Liitto	1660	150	3750	2770	10070	3560	21960
Säätiö	0	810	1080	110	3330	0	5330
Tapahtumatoimisto	2750	0	0	0	9300	57020	69070
Yritys/Ulkomaat	21470	3100	6870	6740	13090	19450	70720
Valtio	7890	7800	13930	11560	18690	74850	134720
Yhdistys	50570	15770	7070	10750	38160	39730	162050
Yhteistyökumppanit	0	5470	0	0	1250	0	6720
YHTEENSÄ	420740	398660	168090	218370	511400	726960	2444220

Liite 3: Opinnäytetyöposteri Laurea Service Innovation & Design -seminaarissa

# *Unique restaurant experiences ...but for whom?*

*Analyzing the buying behaviour of different customer groups in A&S Restaurants*



asrestaurants.com • Further information: maiju.junni@asrestaurants.com • gsm +358 50 369 2328